

**Sociologie de l'association et de l'action
dirigeante**

Devenir citoyens parents

Diagnostic de l'ACEPP

Association des Collectifs Enfants-Parents-Professionnels

Lydia Martins-Viana

Jonathan Salmon

Michel Hochart

Cyrille Duch

Brigitte Frumy

Sous la direction de Bruno Frère

Introduction générale

Pour les besoins de l'étude notre groupe d'étudiants a pu librement assister en novembre 2011 aux journées des trente ans de l'ACEPP qui se tenaient en banlieue Lyonnaise. En guise de préambule ne tenons donc à remercier l'ACEPP et ses membres pour le chaleureux accueil qu'ils nous y ont réservé. Ces journées furent inaugurées par une présentation du mouvement de l'ACEPP avec le témoignage des différents présidents et d'autres acteurs qui ont marqué son Histoire et ses histoires. Elles furent, en soi, riches d'enseignements. Mais nous avons profité de ces journées de rassemblement et de la présence de ces acteurs pour débiter une série d'interviewes à partir d'une liste négociée entre notre groupe et Philippe Dupuis délégué à L'ACEPP nationale.

Notre étude s'est poursuivie en février 2012 dans les nouveaux locaux parisiens de l'ACEPP nationale qui est aujourd'hui la "tête" de réseau de 800 lieux d'accueil¹ sur tout le territoire². Nous avons pu, et nous les remercions encore, grâce à la grande disponibilité et l'accueil réservé par tous nos interlocuteurs, consulter l'ensemble des documents disponibles au sujet de l'association que nous avons sollicités. Par ailleurs, nous avons finalisé notre panel d'interviewes par les professionnels de l'ACEPP nationale.

Pour préserver un minimum d'anonymat des acteurs concernés et cités dans ce travail, sans transformer leurs propos, nous avons tenté de les rendre moins identifiables. Les documents internes sont dument cités, de même que l'ensemble des auteurs dont les textes ont servi d'appuis à notre démarche d'analyse. Au premier rang de ceux-ci nous trouvons naturellement des auteurs clefs de la méthodologie du diagnostic associatif tels que Jean-Louis-Laville ou Renaud Sainsaulieu. Mais les réflexions de plusieurs autres sociologues ou philosophes ont également contribué à faire progresser notre analyse.

1 les 800 lieux d'accueil sont organisés en de multiples formules et services tels : Crèches, Haltes-garderies ; Garderies périscolaires ; Cantines ; Ludothèques ; Lieux Parents/Enfants ; Lieux passerelles ; Centres de Loisirs ; Relais Assistantes Maternelles ; Maisons des parents, Ateliers d'Eveil culturel ; Animations et Services itinérants... ainsi que des Cafés de parents, des Universités Populaires de Parents....(source : site internet de l'ACEPP en mai 2012)

2 Le réseau ACEPP en chiffres 2012 : 230.000 familles, 40.000 enfants, 20.000 places d'accueil et 6.000 postes salariés (chiffres apparaissant sur le site internet de l'ACEPP en mai 2012)

Le résultat que vous tenez aujourd'hui entre vos mains doit être pris pour ce qu'il est : un travail d'étudiants, avec ses qualités et ses défauts. Parmi les manquements, relatifs, il faut relever au premier chef les aléas avec lesquels doivent automatiquement composer tous dispositifs de formation. Ainsi par exemple un diagnostic associatif compte-il généralement six chapitres. Le présent document n'en compte que cinq. Un stagiaire a en effet, comme c'est souvent le cas, abandonné la formation en cours de route, et du même coup le chapitre qu'il lui incombait de rédiger dans ce rapport. L'analyse de l'encastrement politique, qui devait décrire et présenter les relations que l'ACEPP entretient avec les institutions environnantes et avec ses partenaires (ou rivaux) associatifs dans le champ, n'existe pas.

En revanche, et c'est là probablement la première force du rapport, les cinq autres analyses sont, elles, très abouties. Vous allez donc avoir l'occasion de circuler dans une analyse fouillée et documentée dans laquelle les étudiants et stagiaires se sont très fortement investis.

L'analyse institutionnelle retrace l'histoire de l'ACEPP ainsi que la trajectoire idéologique qui fut la sienne jusqu'à ce jour. Elle travaille à décrypter les grandes logiques et les grandes valeurs qui ont présidés à sa naissance. Nous verrons à ce titre combien d'un bien commun relativement bien défini, l'ACEPP a progressivement diversifié les raisons morales, sociales et politiques pour lesquelles elle entend agir.

L'analyse économique ensuite tente de cerner les différentes formes de ressources sur lesquelles peut, aujourd'hui encore, compter l'ACEPP. L'histoire économique de l'association est riche et a connu bien des soubresauts. Nous notons que si elle a pu vivre, survivre ou parfois se développer c'est grâce à une hybridation des ressources qui, loin de l'exclusivité marchande, puise également sa force dans la passion du bénévolat ou dans une judicieuse utilisation de ressources publiques. C'est d'ailleurs ce qui la rattache clairement au courant de l'économie sociale et solidaire. Mais notre rapport relève également combien ce poids du marché, aujourd'hui se fait de plus en plus menaçant.

L'analyse organisationnelle quant à elle se penche sur les diverses formes qu'a pu connaître l'ACEPP et sur les rapports interprofessionnels qui la caractérisent aujourd'hui. Elle a vu le jour sous une configuration entrepreneuriale missionnaire. Puis elle a connu un développement par l'organisation innovatrice qui elle-même s'enchâssera dans une logique de « bureaucratisation », classique (et en partie bénéfique) pour la plupart des associations qui

rencontre un certain succès et une bonne dynamique gestionnaire au cours de leur développement. Aujourd'hui, la forte professionnalisation de l'ACEPP se marque sans pour autant se départir de teintes entrepreneuriales et missionnaires. La question à laquelle ouvre ce chapitre sera la suivante : quelle forme organisationnelle l'ACEPP doit-elle envisager à l'avenir pour s'avérer apte à poursuivre sa ligne idéologique initiale, basée sur l'idée, développée dans le premier chapitre, de *citoyens parents* ?

La partie portant sur l'analyse stratégique décrypte pour sa part les relations qu'ont entretenues et entretiennent encore les groupes d'acteurs clefs de l'ACEPP. Il s'agit ici de décortiquer non pas des stratégies de pouvoir au sens commun du terme mais bel et bien les perspectives divergentes qui peuvent être celles des uns et des autres au sein de l'ACEPP. Sont-elles complémentaires ? Sont-elles divergentes ? Comment trouvent-elles à se synthétiser autour du même bien commun et dans une dynamique visant à porter le même projet collectif ? Bien des zones d'incertitudes caractérisent l'avenir de l'ACEPP. A caractère économique, culturel ou organisationnel, la maîtrise qu'ont de celles-ci les différents groupes d'acteurs clefs de l'ACEPP déterminera à n'en pas douter les infléchissements que l'association va être amenée à prendre.

Enfin l'analyse identitaire et culturelle fait signe à l'analyse institutionnelle en guise d'ultime chapitre. Cette dernière s'attache en effet à montrer que, si lors de sa création, l'ACEPP fut marquée par un modèle de type communautaire, elle évolue progressivement vers un modèle de service public pour tendre dans son fonctionnement actuel vers une logique entrepreneuriale. Ces différentes périodes ne se succèdent pas l'une, l'autre mais s'interpénètrent et se transforment dans une complexité riche, pas toujours maîtrisée par les acteurs. Durant cette évolution diachronique, s'attache à montrer pour sa part l'analyse identitaire et culturelle, l'ACEPP a pu proposer plusieurs offres identitaires successives qui parfois s'emboîtent, se chevauchent, chacune apportant une modification des valeurs et du bien commun prédominant. Quelles sont les principales offres identitaires qui mobilisent les acteurs à l'ACEPP ? Est-ce toujours le même bien commun qui contribue à les forger ? Quel sens ces acteurs donnent-ils à leurs actions ? Pourquoi sont-ils là et à conditions de voir quelles valeurs morales, idéologiques ou politiques entendent-ils poursuivre leur investissement au sein de cette organisation plus que trentenaire ?

Toutes les questions ouvertes par ce rapport ne trouvent naturellement pas de réponse mais bien des pistes sont creusées. Au titre de directeur pédagogique du Master de sociologie

de l'association de Sciences Po Paris, je tiens à remercier vivement les cinq étudiants-stagiaires qui ont réalisé ce rapport. Ils se sont dépensé sans compter pour obtenir un produit fini que je juge être de très bonne qualité. Outre leur motivation et leur temps, c'est aussi une disposition à la solidarité qu'ils ont exprimé tout au long des différentes étapes qui jalonnèrent ce travail. En témoigne l'analyse identitaire et culturelle qui, initialement, ne devait être rédigée qu'à une seule main. Mais un drame inattendu dans la vie de son auteur a nécessité l'aide des autres personnes impliquées qui n'ont pas hésité un instant à la lui apporter. Qu'ils en soient remerciés.

Bruno Frère

Chercheur Qualifié du FNRS

Université de Liège-Sciences-Po Paris

Chapitre 1

L'analyse institutionnelle

par Lydia Martins Viana

1.1. Introduction

« Une association qui fédère les crèches parentales », ainsi est communément présentée l'ACEPP. Mais, fort est de constater que si cette description correspond au visage initial de cette association nationale qui vient de célébrer son 30ème anniversaire, elle est aujourd'hui loin de coller à la réalité. Aux côtés des crèches parentales, nous retrouvons désormais une diversité de lieux d'accueil : « *des micro crèches, des crèches associatives, des relais d'assistantes maternelles, des haltes garderies, des ludothèques, des services itinérants et tant d'autres lieux* » comme le souligne fièrement Dennis G, coprésident³. Au total, l'ACEPP regroupe aujourd'hui 800 structures, 40 000 enfants, 30 000 familles et 6 000 salariés. Mais l'ACEPP, ce sont aussi les universités populaires de parents (UPP) et l'engagement dans des projets de développement locaux et sociaux plus vastes. « *Cette diversité est une richesse* » insiste le nouveau coprésident. Certes, mais, à l'évidence, fédérer cette diversité est d'une grande complexité. Qu'est-ce qui fait sens commun aujourd'hui ? Quels sont les biens communs partagés ? Comment ont-ils évolué dans le temps ? C'est ce que vous propose de décrypter ce chapitre qui porte sur l'analyse institutionnelle de l'association. La démarche consiste à revenir au moment fondateur de l'ACEPP, à identifier les logiques à l'origine du projet associatif, les moments critiques qu'elle a traversé et sa capacité d'adaptation à l'environnement. Les outils d'analyse de la sociologie des associations permettent en effet de détecter les logiques émergentes, c'est à dire les modalités de coopération et d'organisation à l'œuvre à l'origine du projet associatif pour atteindre la visée partagée. Comment se concrétisent la solidarité, l'action collective, le rapport à l'espace public ? Quelles sont les formes et dispositifs de régulation ? Autant d'observables qui seront mobilisés pour comprendre « la logique d'action qui structure l'association dans sa double dimension, cognitive et normative, et qui, de ce fait, légitime la coopération entre les acteurs associés »⁴.

La méthodologie utilisée permet également d'identifier les logiques subséquentes ou secondaires qui se sont mises en place au fil du temps pour faire face et s'adapter à un environnement sans cesse changeant.

³ Discours à l'occasion des 30 ans de l'association, le 11 novembre 2011.

⁴ Joseph Haeringer, « Le bien commun, entre public et privé », dans Joseph Haeringer dir. *La démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale*, Paris, Desclée de Brouwer 2008, p. 96.

Dans le cas de l'ACEPP, nous observerons le passage d'une logique domestique à une logique d'entraide puis de mouvement⁵ ou, plus précisément, de l'enchâssement de ces différentes logiques. Ces évolutions accompagnent le passage d'une action située dans l'entre soi à un positionnement dans la sphère publique. Nous verrons d'ailleurs que les étapes marquantes de cette histoire sont intimement liées aux évolutions du contexte politique et législatif que l'association a elle-même influé.

L'analyse montrera qu'un bien commun originel perdure et résiste : nous le résumerons à travers la formule du « citoyen parent ». Car la création de la crèche parentale est avant tout un acte politique qui signifie le droit pour les parents de s'auto-organiser pour créer, animer, participer à des espaces visant l'accueil et l'éducation de leur enfant. Espaces au sein desquels ils soient reconnus comme les premiers éducateurs.

Aujourd'hui, la forte dépendance aux financements externes et la très grande autonomie des délégués nationaux - produit probablement d'une appréhension floue du concept d'autogestion dont se réclament les fondateurs de l'association -, dans un contexte très défavorable, rend l'avenir incertain. En même temps, l'association dispose d'atouts : une culture et des valeurs fortement ancrées, une capacité à s'adapter et réagir, une longue et riche expérience de travail avec les pouvoirs public, une hybridation des ressources qui peut s'avérer une bonne parade pour contrecarrer la menace de la marchandisation.

Mais, sans plus tarder, décryptons comment s'est institutionnalisée l'action de parents à la recherche de lieux d'accueil pour leurs enfants dans lesquels ils soient reconnus comme les premiers éducateurs et l'enfant pris en compte comme un véritable sujet.

Comme l'ensemble du diagnostic, cette analyse s'est appuyée sur les entretiens réalisés auprès de vingt-cinq militants⁶ de l'association (fondateurs, anciens et actuels administrateurs, anciens et actuels professionnels), des témoignages complétés par une documentation comprenant des comptes rendus d'Assemblées Générales et de bureaux, plusieurs ouvrages, les différentes chartes et prises de position politique, quelques exemplaires du journal « La Gazette ». Il a également été fait recours à des articles de presse explicitant notamment l'apparition et le développement des crèches marchandes.

⁵ Sur ces logiques, voir : Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *L'association. Sociologie et économie*, Paris, Pluriel, 2013.

⁶ Tous nos interlocuteurs, quel que soit leur statut, se sont révélés être des militants de l'ACEPP.

1.2. Trois logiques émergentes : domestique, entraide, mouvement

1.2.1. A l'origine, une logique domestique

Retourner au moment fondateur, c'est nécessairement dans le cas de l'ACEPP, se plonger dans une période où les ouvriers occupaient les usines, les étudiants les universités... mai 1968. Le mouvement qui s'est exprimé lors de ce printemps portait une volonté de changement sociétal global. « *Sous les pavés la plage* », loin de se réduire à une aspiration à plus d'oisiveté, ce slogan indique un autre chemin pour la société où les rapports d'exploitation au travail doivent céder la place à la coopération, tout comme l'éducation doit prendre le pas sur l'instruction.

Dans les années 1970, les fondateurs des crèches sauvages puis des collectifs enfants parents s'inscrivent dans ce mouvement. « *Mêlons nous de ce qui nous regarde* » tel était leur leitmotiv. Issus de milieux universitaires parisiens, ils se revendiquent d'Alexandre S. Neill, fondateur de l'école autogérée « les enfants de Summerhill »⁷, ou encore des approches pédagogiques de Maria Montessori et Ovide Decroly et de la conception de l'enfant prônée par Françoise Dolto : affirmer que l'enfant est un sujet à part entière et que son développement est le résultat de sa croissance biologique mais aussi de son expérimentation active dans le milieu où il se trouve.

Ainsi, pour ces jeunes parents, il s'agit tout à la fois de trouver un mode de garde pour leurs enfants, de s'affirmer en tant que parent citoyen et de revendiquer une autre approche de l'enfant, et plus particulièrement du petit enfant. Rappelons qu'à l'époque, les quelques crèches existantes ont pour seule et unique préoccupation l'hygiène. Solange P, présidente fondatrice de l'ACEP, se souvient qu'elle devait passer sa fille au travers une trappe pour qu'ensuite et avant toute chose on lui donne un bain. « *Les parents y étaient perçus comme ignorants, ne sachant pas s'occuper correctement de leurs enfants* » raconte Marie-Laure Cadart dans son ouvrage *Des parents dans les crèches, utopie ou réalité ?*⁸

⁷ L'école des enfants de Summerhill a été fondée en 1921 par Alexander Sutherland Neill en Allemagne, avant de s'installer définitivement dans le Suffolk en Angleterre. A. S. Neill (1883-1973) mit son expérience de la psychanalyse au service de l'éducation. Il estimait que les méthodes éducatives classiques servaient les besoins de la société existante et non ceux de l'enfant. Il décida donc d'ouvrir une école différente, autogérée.

⁸ Paris, Éditions Erès, 2006.

Ces parents vont donc décider de se prendre en main en créant leur propre espace d'accueil, selon leur conception et en totale autogestion.

Cette période des crèches dites sauvages et des collectifs enfants parents s'inscrit dans ce que la sociologie des associations appelle «la logique domestique»⁹. Elle relève en effet d'une dynamique de partage entre des gens proches, affectivement et idéologiquement, et l'action s'inscrit dans des réseaux de solidarité primaires. Par ailleurs, ces lieux d'accueil se positionnent volontairement à l'écart des institutions qu'elles mettent en cause. L'autogestion est tout à la fois une modalité d'organisation et une valeur centrale.

Notons toutefois que dès ce commencement, une autre logique, dite « de mouvement », est présente de façon sous-jacente. Ces espaces sont en effet autant d'alternatives aux modèles éducatifs, pédagogiques et familiaux dominants à l'époque. Leur simple existence se veut une action revendicative qui initie un mouvement de transformation de l'ensemble de la société française dans son rapport à la conception de l'enfant, à l'éducation, à la place des parents, au travail des femmes, à la famille.

Au cours de cette première phase, le « citoyen parent » est le bien commun qui forge l'action de ces parents militants. Il s'agit, comme nous l'avons souligné, d'affirmer fortement leur droit de prendre en main l'éducation de leur enfant, en inventant un mode d'accueil inédit qu'ils autogèrent. Ces parents revendiquent par ailleurs leur reconnaissance comme acteurs incontournables dans la détermination des politiques publiques de l'enfance. Ce positionnement politique du « citoyen parent » est présent avant même la création de l'ACEP. A ce moment, un autre bien commun s'affirme comme nous l'avons vu, celui de l'engagement pour une éducation alternative.

1.2.2. La création de l'ACEP : une logique d'entraide

L'Association des Collectifs Enfants Parents (ACEP) voit le jour en décembre 1980 « *par le regroupement des crèches sauvages et parentales qui ont éprouvé le besoin de se regrouper de manière à défendre leur présence et leur existence en faisant appel à une aide de l'Etat* » comme l'explique Jean-Michel G, l'un de ses fondateurs. Le besoin d'argent pour payer les locaux, les aménager, salarier des permanents est à l'origine de la création de l'association.

⁹ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *Op. Cit.*

Cette création marque l'entrée dans une logique d'entraide. Elle va permettre la mise en réseau des différents lieux d'accueil et le partage d'expériences. L'ACEP permet en effet la mise en commun d'informations, d'outils et de techniques expérimentés par les uns et les autres. L'action collective est basée sur l'auto-organisation, l'implication de tous et la réciprocité. Les décisions sont prises en recherchant le consensus. Autant de caractéristiques propres à la logique d'entraide telle que définie par la sociologie de l'association¹⁰.

Au citoyen parent et à l'éducation alternative, un autre bien commun s'ajoute désormais : la mutualisation. Il s'agit d'unir les forces pour obtenir reconnaissance et moyens, conditions indispensables pour exister durablement.

Mais là encore, la logique de mouvement transparaît. Dès sa création, l'ACEP va devenir un interlocuteur reconnu par l'Etat. Elle obtiendra le 24 août 1981 la publication d'une note de service reconnaissant officiellement les crèches parentales. Ce n'est pas une circulaire ni un décret comme espéré mais cette lettre permet désormais à l'ACEP et à son réseau de crèches parentales d'accéder à des financements publics. L'ACEP obtiendra par ailleurs en 1982 son agrément d'éducation populaire. Il est également intéressant de souligner que l'ACEP a été chargée, à cette époque, par le ministère de l'Action Sociale et de la Santé de former les médecins de PMI à prendre en compte et s'adapter aux spécificités des crèches parentales. « *Le dialogue fut riche et constructif, mais parfois difficile* » se souvient Solange P.

L'entrée dans la logique d'entraide n'efface cependant pas toutes les caractéristiques de la logique domestique. Nous avons plutôt à faire à un phénomène d'enchâssement des logiques. Nous observons notamment la persévérance dans l'histoire de la personification de l'action au travers la figure des fondateurs charismatiques. Par ailleurs, les valeurs originelles sont toujours présentes : engagement militant, contestation de la société hygiéniste et bureaucrate, innovation...

1.2.3. 1985 : la logique de mouvement s'affirme

C'est une crise financière qui, en 1985, va sceller définitivement l'entrée de l'ACEP dans cette fameuse logique de mouvement qui s'affirmera ensuite dans sa plénitude.

Car si dès sa création, l'association connaît un essor important, passant de 8 crèches à 150 en 4 ans, c'est à partir de cette année 1985 que nous pouvons constater une position

¹⁰ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *Op. Cit.*

d'ouverture de l'ACEP à de nouveaux milieux. L'une est un choix délibéré : le développement de crèches parentales en milieu rural. L'autre est le produit d'une rencontre, pur fruit du hasard, avec un partenaire somme toute inattendu, la fondation Van Leer¹¹ qui va entraîner l'ACEP dans l'aventure de ce qui s'appellera tour à tour « interculturel » et « diversité », autrement dit l'implantation de lieux d'accueil parentaux dans des quartiers populaires où habitent majoritairement des populations issues de l'immigration. Cette ouverture à la ruralité et à la diversité positionne de plein pied l'ACEP dans une logique de mouvement. Bien sûr nous sommes toujours dans un lien de proximité fondé sur un principe de liberté, de démocratie et de réciprocité, qui caractérise la logique d'entraide, mais il s'agit désormais d'une manière beaucoup plus affirmée d'infléchir l'action publique, de revendiquer un changement institutionnel élargi, de positionner les crèches parentales dans l'espace public, en les ouvrant à d'autres groupes sociaux. La citoyenneté était en effet jusqu'alors appréhendée dans un réseau restreint et proche. L'ouverture aux populations rurales et à celles des quartiers populaires acte un nouveau positionnement politique de l'ACEP. De groupes socioculturels partageant les mêmes besoins, l'ACEP va s'ouvrir à une pluralité de groupes sociaux. Cela traduit une « montée en généralité »¹² qui se concrétise par « une mise à distance de la situation initiale et l'élargissement de l'objet associatif originel », pour reprendre une formule empruntée à Joseph Haeringer¹³.

Ainsi, l'année 1985 marque un vrai tournant pour cette jeune institution dans le sens où elle s'ouvre à une citoyenneté beaucoup plus globale.

Là encore, les logiques domestiques, d'entraide et de mouvement s'enchâssent et s'interpénètrent. Même si l'une prend le dessus, elle n'élimine pas pour autant complètement les caractéristiques des précédentes. Par exemple, la recherche du consensus est toujours à la base du fonctionnement démocratique de l'ACEP même si les modalités vont devoir évoluer pour prendre en compte la nouvelle ampleur de l'association. La démocratie participative va devoir se mixer à la démocratie représentative.

L'autogestion reste une valeur forte, bousculée toutefois par cette démocratisation et l'arrivée de familles qui entre à la crèche parentale plus par opportunité que par choix politique.

¹¹ Fondation néerlandaise soutenant les actions visant le développement des potentialités des enfants (0 à 7 ans) vivant en milieux socialement et économiquement défavorisés.

¹² Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991.

¹³ Joseph Haeringer, *Op cit.*, p105.

Cette ouverture va amplifier certaines valeurs comme l'innovation tout en alimentant de nouvelles postures : essaimage, adaptation, réactivité face aux opportunités... Mais elle va surtout positionner le projet de l'ACEPP dans une perspective de transformation sociale.

Les principes dominants pour la mobilisation des ressources s'appuient toujours sur l'engagement militant et la réciprocité. Toutefois, ils vont s'élargir au quasi-marché¹⁴ avec le soutien de la fondation Van Leer. Par ailleurs, l'ACEP va accentuer ses pressions pour développer la redistribution publique en direction de l'Etat français et de l'Union Européenne.

Cette hybridation des ressources est aujourd'hui encore garante de l'avenir de l'ACEP comme nous le verrons dans le chapitre sur l'encastrement économique.

Ruralité et diversité sont les deux facettes d'une logique secondaire qui se met en place et porte un nouveau bien commun que l'on peut résumer à la notion d'ouverture. Cette ouverture, nous allons le voir, va bousculer la conception du citoyen parent. Et, très vite deux autres logiques secondaires vont marquer l'histoire de l'ACEP : la professionnalisation et la qualification. Un nouveau bien commun apparaîtra alors : la coéducation. Il s'agit à travers ce nouveau concept de prendre en compte la professionnalisation inéluctable et de préserver le bien commun originel. Observons de plus près ces logiques secondaires dans la troisième partie de ce chapitre.

1.3. Ouverture (diversité, ruralité), professionnalisation, qualification : trois logiques secondaires

1.3.1. La diversité

Si mai 68 a indiqué un chemin, il semble que les sentiers empruntés depuis par le capitalisme ont fortement éloignés certaines catégories de la population de leur destination. Alors que le mouvement avait exprimé le souhait du mieux vivre ensemble, d'un progrès social pour tou(te)s, les inégalités sociales se sont inexorablement creusées. *« Au début des années 80, la grande pauvreté est une réalité qu'on ne peut plus ignorer. La dégradation des quartiers d'habitat social et le chômage des jeunes deviennent des préoccupations*

¹⁴ La formule quasi-marché désigne ici des fonds privés utilisés non pas pour faire du profit mais pour soutenir des actions sociales et ainsi souvent promouvoir l'image des donateurs. Les pouvoirs publics ne sont pas associés aux critères de répartition de ces fonds.

nouvelles. »¹⁵ La rencontre avec la fondation Van Leer va permettre à l'ACEP de lancer un programme interculturel qui, au départ, va s'appuyer sur quatre lieux pilotes (Toulouse (31), Châteaulin, Vénissieux (69) et Rogues (30)) puis essaimer dans près de 45 sites. Cette nouvelle approche va bousculer le fonctionnement des crèches parentales et notamment l'intervention des parents. *« Jusqu'aux années 80, il y a un fonctionnement très modélisé avec des permanences de parents une fois par semaine sur une demie journée »* explique Emmanuelle Murcier, déléguée nationale en charge de la parentalité, qui va prôner le dépassement de ce modèle inadapté selon elle aux quartiers populaires. Un positionnement renforcé par le projet « now » qui va apporter à l'ACEP son premier financement européen. Ce programme « new opportunity for women » vise en effet à faciliter l'entrée des femmes sur le marché du travail, particulièrement dans les quartiers défavorisés. Il s'agit d'aider les femmes à s'émanciper en dehors de la crèche et de leur enfant. Des crèches associatives à participation parentale vont voir le jour. Il s'agit pour le parent d'avoir un rôle dans la crèche mais pas forcément dans les temps d'accueil de l'enfant. Le bien commun qu'est le citoyen parent s'en trouve de fait bousculé. Est-ce pour cela que le fameux « guide orange », véritable bréviaire pour se lancer dans la création d'une crèche parentale, édité en 1985 ne sera plus actualisé après 1992, pour tomber ensuite dans les oubliettes de l'histoire ? Cette question mériterait d'être élucidée.

Aujourd'hui, la présence de crèches parentales dans les quartiers populaires semble s'être affaiblie. Si Josette C ne remet pas en cause les Universités populaires de Parents (UPP), lancées en 2005 sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir, elle s'interroge : *« C'est bien de leur donner la parole, mais moi ce qui m'intéresse, c'est combien d'enfants dans les quartiers sont accueillis dans des lieux qui les respectent et qui respectent leurs familles, qui les aident à faire dans un quartier une animation sociale. Or, je n'ai vu aucun chiffre, je ne sais pas combien de crèches existent aujourd'hui. Nous, on était sur 45 sites, combien de ces sites existent encore, sont suivis, font partis du dispositif, sont développés ? »* Difficile à dire en effet, tant les chiffres qui nous ont été transmis sont globaux et ne permettent pas une approche fine de la réalité des structures d'accueil. Toutefois, la diversité culturelle est prônée pour toutes les crèches quel que soit leur lieu d'implantation depuis 1995.

¹⁵ Marie-Laure Cadart, *Op. Cit.*, p. 25.

1.3.2. La ruralité

L'engagement dans le développement de crèches en milieu rural va élargir le champ d'intervention de l'ACEP. Au départ, un simple constat : les crèches parentales se développent plus facilement en zones rurales. Le soutien des élus locaux est en effet plus aisé à obtenir. *« Implanter une crèche c'était souvent la survie d'un village »* et *« les collectivités locales rurales avaient peu de moyens financiers, ça les intéressait bien que des groupes de parents s'organisent en collectif pour proposer un service »* souligne Eliane L. L'action de l'ACEP dans ce domaine va s'appuyer sur une expérience menée dans le Gard, près d'Alès. *« A l'époque, la petite enfance c'était une approche essentiellement psychologique ou psychanalytique. L'intervention en milieu rural demandait une autre approche, qui était beaucoup plus ethnologique puisque c'était la connaissance des territoires et des groupes culturels qui constituaient les territoires »* témoigne Jean-Michel G qui sera à l'origine d'un diplôme universitaire créé pour l'ACEP : ethnologie, intervention, développement.

L'action de l'ACEP va s'inscrire dans des projets plus larges et globaux de développement local et social. Elle se concrétise aujourd'hui au sein d'un programme dénommé APEMAC : accueil parents enfants en Massif Central. Ce programme européen vise à favoriser l'installation de nouveaux habitants dans ces territoires ruraux.

1.3.3. La professionnalisation

Si l'ouverture est désormais un nouveau bien commun partagé à l'ACEP, un autre bien va émerger et venir bousculer le bien commun permanent qu'est le citoyen parent. Il s'agit de la coéducation, principe reconnaissant pleinement la place des professionnels dans l'éducation des enfants. Cette reconnaissance sera symbolisée par l'ajout d'un P au sigle initial, c'est pourquoi nous parlerons désormais de l'ACEPP : association des collectifs enfants-parents-professionnels. Mais cette étape n'a pas été sans difficulté. Les débats dureront trois années. Jean-François G se souvient des craintes exprimées à l'époque. *« L'ACEP est un mouvement parental. Si on colle les professionnels aux parents, on perd notre identité. »*

L'obligation de disposer d'un professionnel qualifié dans chaque crèche est née avec la circulaire de 1981. Elle conditionne le versement de la prestation de service. Avant 81, il existe des professionnels dans les crèches, mais aucun diplôme n'est exigé. La plupart du temps, ce sont des parents qui sont devenus permanents. Pour Didier F, un des rares hommes

professionnels en crèche à l'époque, les professionnels vont être pris comme un mal nécessaire. *« On est à la fois désirés et en même temps rejetés »* précise-t-il *« puisque ça vient diminuer le pouvoir d'action des parents. Moi je suis présent au quotidien, 40 heures par semaine alors que les parents ne sont là qu'une permanence par semaine. Du coup les tensions sont très vives et il y a besoin de réfléchir à la place du professionnel et du partenariat entre parents et professionnels. »* Jean-François G militera pour cette reconnaissance. *« J'ai tenu fortement en disant on introduit une dynamique qu'on appelle maintenant coéducation qui est beaucoup plus forte et beaucoup plus riche et en plus c'est la reconnaissance juste de ce que font les professionnels dans les crèches, puisque beaucoup de crèches vivaient de par la pérennité des professionnels alors que les parents se renouvellent tous les 3 ans. »*

Cette reconnaissance du professionnel se concrétisera en 1989. Un nouveau concept va alors apparaître : la coéducation. Ce croisement des compétences et des savoirs entre parents et professionnels sera désormais reconnu comme un nouveau bien commun. Il permet de reconnaître la professionnalisation inéluctable tout en préservant le « citoyen parent ».

1.3.4. La qualification

Pour faire face à cette exigence de professionnels au sein des crèches, l'ACEPP s'est saisie, dès 1986, des contrats aidés (à l'époque les TUC, puis les SIVP et enfin les CES) qui l'entraînent dans l'aventure de l'insertion et de la qualification professionnelle. *« J'ai participé à la mise en place de ce qu'on appelait les « contrats qualif », une réflexion sur la formation en alternance qui commençait à peine en France »* se souvient Jean-Michel G. La possibilité de contrats aidés stimule en effet une embauche massive de jeunes et Myriam M avec Maryse L vont monter le premier dispositif d'insertion qualification avec des écoles d'éducateurs de jeunes enfants. *« Un dispositif spécifique innovant où les jeunes sont 15 jours salariés en crèches, 15 jours à l'école »* explique Sidonie M, salariée à l'ACEPP nationale. Le ministère, les centres de formation, Uniformation sont partis prenantes. *« Une circulaire permet le financement de 2500 heures de formation. Ce qui est exceptionnel. Du coup, il n'y a pas de surcoût pour les employeurs »* poursuit Sidonie M. Cette opportunité permet à l'ACEPP de former des professionnels de la petite enfance capables de travailler avec les parents. Mais le développement de qualification implique de fait une plus grande maîtrise pédagogique qui éloigne encore les parents du contenu des pratiques proposées aux enfants. L'évolution des

conditions de vie, l'exigence pédagogique, le développement des contraintes gestionnaires font évoluer l'activité des parents. D'après les chiffres officiels de l'ACEPP aujourd'hui, 81% des parents interviennent au niveau de la gestion de la crèche, 67% dans l'aménagement et le fonctionnement, 50% dans l'animation auprès des enfants¹⁶.

1.4. De l'entre soi à l'espace public

L'élargissement de l'action à de nouveaux groupes sociaux témoigne du passage d'un micro modèle conçu pour et dans l'entre soi à la volonté de contaminer l'ensemble de la société. L'évolution des logiques émergentes (domestique, entraide et mouvement) et l'apparition de logiques secondaires (ruralité, diversité, professionnalisation, qualification) accompagnent ainsi le passage d'un monde privé à une action dans l'espace public. Un schéma somme toute assez classique dans l'évolution institutionnelle des associations. L'environnement exerce une pression qui oblige les logiques émergentes initiales à s'adapter à la croissance et à la diversification des activités, à la professionnalisation et à la mutation de l'action publique. La capacité d'adaptation des associations mesure leur aptitude à organiser cet espace associatif commun sans l'annexer aux systèmes dominants de l'économie marchande et du pouvoir de l'Etat. L'ACEPP, malgré une forte dépendance aux financements publics et privés, a réussi à conserver la particularité de son approche parentale et à préserver un espace public autonome, même si fortement interdépendant. Car la reconnaissance de son action par les pouvoirs publics l'a obligée à se conformer à des normes réduisant d'autant son espace d'innovation et d'expérimentation. Aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'accueil des enfants — *« dans des cuisines pour 15 bébés, pour faire cuire trois spaghettis on vous demande la même chose que pour un bahut qui va accueillir 2 ou 3000 élèves »* (Solange P) — ; de la gestion administrative et financière des crèches ; des professionnels — de leur formation, de leurs qualifications, de leur évolution salariale avec l'extension en juillet 2007 à tous les lieux d'accueil de jeunes enfants de la convention collective du 4 juin 1983 (SNECSO) — , dans tous ces domaines normes et contraintes se sont renforcés. *« Et surtout c'est une autre négociation avec les partenaires qui eux vont être beaucoup plus sur les textes que sur l'accompagnement de tout ce qui pouvait être inventif, créatif. D'autant plus que dans la première circulaire, il y avait la possibilité d'innover. Sauf que petit à petit cela disparaît des textes et de fait les partenaires ne veulent plus prendre de risques »* explique Maryse L. Nous

¹⁶ ACEPP, *Le manifeste de l'ACEPP : Reconsidérons la valeur de l'enfant*.

sommes désormais loin en effet du texte de 1981 reconnaissant « les formules de garde innovantes » ou de la circulaire du 30 juin 1983 encourageant la participation des parents à la vie des établissements et incitant à ce que les conditions d'accès « soient appliquées avec souplesse ». Cette accentuation de normes et contraintes réglementaires n'est pas sans conséquences pour l'ACEPP qui va devoir passer beaucoup de temps sur la gestion et affaiblir d'autant sa réflexion politique.

Si l'ACEPP arrive à maintenir des actions qui vont bien au-delà des politiques publiques et font d'ailleurs évoluer ces dernières, il n'en reste pas moins que sa dépendance au financement fait des dégâts et oriente son action parfois à ses dépens comme en 1995 où la décentralisation et la déconcentration des moyens va s'imposer. Cette année-là, une crise éclate. Dix ans après la première. Elle va infléchir fortement l'organisation de l'ACEPP. C'est en effet contrainte et forcée que l'association, pour faire face à l'arrêt de financements européens, va entreprendre sa décentralisation. Huit licenciements, des postes et des compétences transférés aux régions, une réflexion sur le rôle de l'ACEPP nationale. Car, pour Solange P, c'est aussi l'opportunité de remettre en avant un projet commun à l'ACEPP : *« chacun avait eu tendance à partir de son côté... On a donc fait un recentrage, un pilotage, une cohérence...je crois qu'on a fait aussi un audit ... on voulait un retour à nos valeurs fondamentales parce que pour des opportunités de sous on en était venu à faire au fur et à mesure du développement de ceci, de cela... »*

Pourtant, les choix se porteront sur les actions au détriment de la fonction centrale de coordination. L'ACEPP nationale va en effet recentrer son activité autour d'un centre de ressources et de trois grands axes : la formation, le développement et la recherche¹⁷. *« Les chargés de missions qui avaient pour fonction de développer ces actions sont restés en poste par rapport aux chargés de missions qui avaient plus une fonction centrale de coordination »* se souvient amèrement Jean-Michel G. Ce moment douloureux dans l'histoire de l'ACEPP est occulté ou sommairement évoqué comme étant le choix de la décentralisation. Pourtant, de plus de 50 salariés au niveau national, dont certes une partie agissait en région, l'ACEPP va passer à 30, puis 15 puis 9 et aujourd'hui 8 salariés. Les témoignages concernant cette période sont emprunts de beaucoup d'émotions, de regrets et d'amertume.

Ce choix de la décentralisation est bien évidemment lié à celui opéré par les institutions françaises dès 1983 qui sera ensuite amplifié en 2003. L'Etat a en effet

¹⁷ ACEPP, *Introduction au bilan d'activité 1995* (AG 1996).

progressivement transféré des compétences aux collectivités territoriales que sont devenus les conseils généraux et régionaux. La formation et le domaine social en font partie.

« *L'année 1995 aura été l'année de tous les dangers* » écrit Jean-Michel G en introduction au bilan d'activité présenté à l'Assemblée générale de 1996. « *Il a fallu mener à bien simultanément le redressement financier, la décentralisation du réseau, la déconcentration des actions de formation et de développement.* » L'ACEPP lance alors les premières formations de responsables d'établissements petite enfance pour les crèches parentales et associatives.

L'action de l'ACEPP se configure dans une nouvelle logique institutionnelle : elle devient tête de réseau.

1.5. Le citoyen parent bousculé par d'autres biens communs

Nous l'avons vu, les différentes logiques s'enchâssent et suivent le passage de la sphère privée à l'espace public, avec un encastrement politique qui se complexifie – cet aspect sera développé tout au long du chapitre suivant. Si elles portent toutes des biens communs spécifiques, ces logiques portent un même bien commun central, constant : le citoyen parent. Mais aujourd'hui, comme nous l'avons observé, cette idée est fragilisée par les autres biens communs qui sont venus s'y adjoindre et pour certains la bousculer. Rappelons cet ensemble de biens communs : citoyen parent, éducation alternative, mutualisation, ouverture et coéducation. La coéducation est à la fois une nouvelle opportunité d'affirmer le rôle du citoyen parent mais en même temps l'ambiguïté du concept engendre des tensions entre professionnels et parents. S'agit-il de penser le rapport entre les enfants et l'adulte comme le suggère Jean-Michel G¹⁸ : « *L'enfant seul n'existe pas : il n'existe qu'en relation et l'ensemble de ces relations construisent un univers que chaque matin les professionnels et les parents ré-enchantent, encourageant l'enfant à agir et à progresser dans la découverte de cet univers de relations et de significations au travers desquelles chaque enfant construit une manière singulière d'être au monde, d'être le monde* » ? Ou s'agit-il de reconnaître et clarifier la place respective du parent et du professionnel ? La charte de l'ACEPP indique que les parents sont et restent les premiers éducateurs de l'enfant et que les professionnels sont les

¹⁸ La Gazette de l'Acepp n°94-95 - décembre 2009.

garants de la qualité de l'accueil et les organisateurs de la vie quotidienne¹⁹. Elle tente de préciser les modalités générales de coopération entre professionnels et parents. Mais le concept et son sens reste flous. C'est probablement la raison pour laquelle un conflit éclate en 2001. Il porte sur la place des professionnels dans le futur du réseau. « *Le professionnel n'est pas au service du projet des parents, c'est là où est le désaccord* » explique Didier F, qui va alors quitter l'ACEPP sur ce qu'il décrit être un désaccord à la fois de stratégie et de finalités. Didier F est salarié depuis 1992. En charge de la dimension « insertion qualifiante », il prend en 1996, suite au départ de Myriam M, la fonction de chargé de mission national du département formation. « *L'ACEPP, poursuit-il, est devenue, comment ils appellent ça, le réseau parental, la promotion du parent. Moi je pense que ce n'est pas un acteur qu'il faut promouvoir, c'est une idée. Ce qui est révolutionnaire, ce n'est pas que les parents aient un rôle bien que je trouve normal que les parents aient un rôle d'acteur social, mais je pense que l'idée forte c'était la coopération parents – professionnel. C'était ça l'axe innovant, ce n'était pas la place des parents en soi.* » Un désaccord qui va semble-t-il entraîner un conflit sur la place de la formation. Après les départs de Monique M (1995), Didier F (2001) et Maryse L (qui continue à intervenir mais ponctuellement), le département formation n'existe plus réellement au niveau national. Cette dimension est assumée en partie par les fédérations régionales qui sont devenues des organismes de formation. Après ce conflit, en 2002, l'ACEPP nationale se réorganise autour de trois délégués couvrant ce qui sera désormais considéré comme « les trois secteurs essentiels des missions de l'ACEPP : le réseau des lieux d'accueil et la politique petite enfance ; la promotion des parents et le développement en quartiers sensibles ; le développement rural et des territoires. » (Rapport d'activités 2003). Mais l'organisation très sectorielle empêche une réflexion commune sur des enjeux transversaux tels que la coéducation et la formation des professionnels.

« *Ce qui fait la valeur d'une organisation est la qualité de la coopération entre ses membres* » écrit le sociologue Philippe Bernoux²⁰. Force est de constater que l'organisation de l'ACEPP très sectorielle, fortement liée aux financements extérieurs, entame cette coopération et affaiblit les biens communs.

La coéducation était bien au cœur d'un colloque organisé à l'occasion des 30 ans de l'association, témoignant de la perception des enjeux autour de ce bien commun. Mais au flou précédemment identifié, l'élargissement du contenu du concept, comme indiqué dans la

¹⁹ ACEPP, charte pour l'accueil des enfants.

²⁰ En conclusion du chapitre « de la sociologie des organisations à la sociologie des associations », dans Christian Houareau et Jean-Louis Laville dirs., *La gouvernance des associations, économie, sociologie, gestion*, Paris, Eres, 2011.

plaquette de présentation, risque de ne rien clarifier : « (...) la coéducation trouve une nouvelle dimension aujourd'hui. Au-delà de la coopération parents-professionnels, il s'agit aussi de travailler à la reconnaissance de la place des parents comme coproducteurs de projets éducatifs locaux et de politiques éducatives publiques, avec les partenaires institutionnels et politiques. C'est en effet en croisant les regards, les points de vue, les expériences et les compétences des différents acteurs en charge de l'éducation que s'inventeront des projets pertinents autour des enfants. »

1.6. Le citoyen parent bousculé par un contexte de plus en plus défavorable

Le bien commun du citoyen parent est clairement déstabilisé par un contexte de plus en plus défavorable. En 2000, le décret tant attendu par l'ACEPP a vu le jour, en partie d'ailleurs sous la plume de Solange P, qui avait rejoint depuis quelques années les cabinets ministériels. Ce décret, en introduisant l'obligation d'un projet d'établissement avec un volet éducatif, un volet pédagogique et un volet social, mettait l'accent sur la qualité de l'accueil des enfants. Or, depuis 10 ans, d'autres textes ou modalités de financement mettent l'accent sur la rentabilité et assouplissent les qualifications²¹. D'un sujet à part entière, l'enfant devient insidieusement objet de garde. Par ailleurs, depuis 2004, les crèches marchandes peuvent bénéficier de la prestation de service de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF), c'est à dire un financement à hauteur de 40% du budget global, prestation identique aux autres lieux d'accueil associatifs ou dépendant d'une collectivité territoriale. Aujourd'hui, ces "crèches privées" sont, d'après une récente dépêche de l'AFP (14 février 2012), une vingtaine en France et gèrent désormais 20.000 places, soit 7% du total des berceaux. "Le secteur affiche un taux de croissance de 35% par an depuis 2008, selon une récente note du Centre d'analyse stratégique (CAS)," précise la dépêche indiquant que certaines municipalités n'hésitent pas à déléguer cette compétence au secteur lucratif. Par ailleurs, la France, contrairement à de nombreux pays européens, a choisi depuis 2010 de ne pas exclure les établissements d'accueil

²¹ Sous couvert de mieux répondre aux besoins des familles, la PSU (prestation de service unique) a conduit à une généralisation de la facturation horaire (à la place du forfait mensuel), en fonction du temps de garde utilisé par les parents.

En 2006, le nouveau contrat enfance jeunesse de la caisse nationale des allocations familiales – toujours en vigueur – s'accompagnait d'une réduction des subventions dans le cas d'un taux de fréquentation inférieur à 70 %. Il a, lui aussi, contribué à faire entrer les crèches dans un système dominé par l'optimisation et la rentabilité. Signalons également le « rapport Tabaro » de 2008 et le décret « Morano » du 7 juin 2010.

du jeune enfant de la directive européenne relative aux services dans le marché intérieur, dite directive « services ». Autrement dit, les modes de garde des enfants sont désormais soumis à la concurrence, « libre et non faussée ». Ces évolutions transforment les modes de garde en objet de profits potentiels. L'intérêt de l'enfant, ses besoins, sa protection, son éducation risquent de ne plus être les finalités. Dans ce contexte, l'ACEPP va devoir valoriser auprès des pouvoirs publics étatiques et territoriaux une autre économie que celle basée sur les critères du marché. Autrement dit démontrer que la compétitivité et la rentabilité financière ne sont pas les critères uniques d'évaluation et qu'ils ne peuvent être des finalités lorsqu'il est question d'éducation et de citoyenneté.

A ce tableau déjà bien terni, ajoutons la publication en 2005 d'une Loi sur la prévention de la délinquance qui met clairement à mal l'approche parentale de l'ACEPP en stigmatisant les parents et en criminalisant les enfants. Certaines réactions enfantines seraient liées à des troubles du comportement susceptibles de se développer plus tard à l'adolescence sous forme d'une criminalité et qu'il conviendrait de repérer et de traiter dès l'âge de la crèche.

Mais l'ACEPP va résister en rejoignant des collectifs tels « Pas de zéro de conduite » ou « Pas de bébés à la consigne » et en réaffirmant fortement ses valeurs. C'est d'ailleurs, semble-t-il, un réflexe pour cette association, dans des moments de doutes, de fragilité, voire de crise, d'affirmer haut et fort ses valeurs. Déjà en 1985 alors qu'elle est touchée par une première crise, l'ACEPP affirmera son identité avec la première charte de l'accueil de l'enfant qui développe les valeurs éducatives de l'ACEPP, actualisée en 2002 : le petit enfant est un sujet à part entière ; le parent est le premier éducateur ; la place du professionnel est reconnue et définie ; la coéducation est un principe clef ; toutes les formes d'éducation doivent être valorisées. En 2010, elle publie "Reconsidérons la valeur de l'enfant", un Manifeste pour une nouvelle politique de l'accueil, texte qui vient d'être actualisé avec 22 propositions à l'intention des candidats à l'élection présidentielle 2012.

La même année, elle adopte la "Charte des Initiatives parentales" (anciennement et la "Charte des UPP"). L'année suivante, c'est une charte fédérale qui voit le jour. Tous ces textes visent à remettre en lumière l'institution, ses valeurs, son sens commun.

Mais la résistance, c'est aussi l'action : les UPP lancées en 2005 et le label en 2009. Ces logiques d'actions témoignent de la volonté de l'ACEPP de s'affirmer comme un mouvement parental tout en préservant son ancrage sur le terrain et son rôle de fédération de lieux d'accueil ayant une approche bien spécifique. Pourtant, nous allons le voir ces deux orientations sont fortement en tension actuellement.

1.7. La résistance par l'action : les universités populaires de parents et le label ACEPP

UPP et label ces deux projets ont fait l'objet d'âpres discussions.

« *Fallait qu'on m'explique qu'est-ce qu'on vient faire la dedans : est-ce que ce n'est pas fallacieux ?* » se souvient Jean-François G à propos des UPP. « *J'ai pas demandé plus d'une assemblée générale pour être convaincu. C'est une idée des acteurs de terrains et je pense qu'elle est très juste. Elle est la réponse ou une des réponses majeures aux tentatives de criminalisation du parent démissionnaire.* » Au sein des UPP, des parents, soutenus par des universitaires, mènent des recherches sur un thème lié à la parentalité comme par exemple le décrochage scolaire, la transmission des valeurs, la cohérence éducative... Ces travaux servent ensuite de supports à des débats avec des acteurs locaux (enseignants, travailleurs sociaux, élus...) dans la perspective de générer des propositions et des projets locaux autour de l'éducation. « *C'est un projet qui a la force d'être à la fois très dynamique et force de propositions aussi envers les partenaires politiques. Et du coup cette entrée-là permet de continuer à développer la place de l'ACEPP sur ce volet* » explique Samia Z, coprésidente. « *J'ai vu des parents de la région Lyonnaise quasiment illettrés qui sont allés donner des cours à des enseignants* » témoigne Alain M.R avec beaucoup d'émotions. « *Cette expérience c'était aussi redonner à des parents qu'on dit souvent incapables de prendre en charge leurs enfants, une perspective et une place effective reconnue dans les structures et par extension dans la société (...) c'est un moyen pour ces parents souvent en difficultés d'apprendre à éduquer l'enfant.* »

Des UPP qui ne sont pas portés par l'ACEPP seule, « *les UPP s'adressent aussi à des CAF, à des villes, à des gens qui ne sont pas du réseau* » précise Samia Z.

Le label, lui aussi, a fait l'objet de débats et controverses. Quentin V se souvient qu'il était très circonspect par « *l'approche d'un label excluant, déterminant le blanc et le noir, ce qui est bien, ce qui ne l'est pas.* » Mais l'ACEPP va prendre le temps de construire démocratiquement le sens et les critères de ce label. Pas moins de 4 années ont été nécessaires à d'incessants allers retours associant l'ensemble du réseau. Les premières labellisations ont eu lieu en octobre 2011. Cet outil est un moyen de donner un sens commun à la diversité des structures que fédère aujourd'hui l'ACEPP. Non lucrativité, collaboration parents-professionnels, respect de la personnalité de l'enfant et des pratiques familiales des parents,

ouverture à tous et respect de la diversité, participation de toutes les familles dans la gestion et l'organisation du lieu d'accueil, responsabilité citoyenne et solidaire vis à vis de l'environnement local telles en sont les valeurs. Vingt-huit critères organisés en quatre thématiques définissent le label parental ACEPP. Les structures labellisées doivent garantir la coopération parents-professionnels, avoir comme préoccupation première la qualité de l'accueil de l'enfant, reconnaître et rendre effective la place des parents et reconnaître les professionnels comme garants du fonctionnement quotidien. Se confronter aux critères est une manière d'interroger et de faire évoluer le projet de la structure. Solange P qui considère le label comme un *« très bon outil de travail pour les crèches »* regrette que ce dernier soit trop interne : *« on aurait peut-être dû faire quelque chose qui puisse avoir une vocation plus large comme la convention collective qui s'applique finalement à tout le secteur associatif. »*

L'ACEPP cherche, on le voit, à faire perdurer tant bien que mal son bien commun central qu'est le parent citoyen.

1.8. Une nouvelle mise à l'épreuve

« Nous sommes très chahutés. » « Je viens de tirer la sonnette d'alarme. » « En l'état, ça ne peut pas continuer comme ça. » « Il y a un virage qui ne se prend pas. » « Il y a une incapacité à écrire l'avenir. » « L'ACEPP n'est plus visible, plus assez sur la petite enfance en tout cas. » « Nous sommes attaqués de tous les fronts. » « On est en train de tourner une page. » « Les lendemains qui chantent ne sont pas pour demain. Ou plutôt, il faut apprendre à chanter autrement. » « J'ai moins l'impression que l'ACEPP est repérée comme subversive. » « Il faut que l'on respecte nos valeurs mais si l'on s'y enferme, on va au dépôt de bilan. » « L'ACEPP est devenue une structure idéologique, point. » Toutes ces expressions recueillis lors des entretiens témoignent de l'inquiétude présente et partagée par bon nombre de militants de l'ACEPP qu'ils soient professionnels ou bénévoles.

Les perspectives financières de l'ACEPP sont aujourd'hui assez incertaines (lire à ce sujet le chapitre sur l'encastrement économique). Situation conjoncturelle pour les uns, tendance lourde pour les autres. Quoi qu'il en soit, l'ACEPP est à un nouveau moment de mise à l'épreuve. Son bien commun central qu'est le citoyen parent est, nous l'avons vu, malmené. Deux logiques institutionnelles semblent entrer aujourd'hui en tension. Mouvement parental ou fédération de lieux d'accueil parentaux ? Deux logiques organisationnelles également : faut-il renforcer la structure ACEPP nationale ou déconcentrer à nouveau les moyens ?

L'avenir d'une structure nationale dans un contexte de décentralisation des moyens questionne beaucoup les militants de l'ACEPP.

Les réponses à ces questions pourraient permettre de mieux appréhender les pistes ouvertes par les acteurs eux-mêmes : la question des alliances et de l'ouverture à d'autres réseaux, celle de la réponse ou non à des appels d'offres publiques, la formation des directrice(eur)s d'établissement ou encore l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication pour se faire connaître, reconnaître et faire vivre différemment le débat démocratique.

L'ACEPP a fêté ses 30 ans mais n'en a pas profité pour réinterroger son projet, mettre en débat ses orientations, renforcer la cohérence de ses actions et la cohésion de son fonctionnement.

Comment ces enjeux vont-ils être mis en débat ? La culture démocratique de l'ACEPP va-t-elle s'imposer ? Ou bien les délégués nationaux vont continuer à prendre les décisions en fonction des financements qu'ils auront obtenus ?

Au cours de ce chapitre, nous avons cerné l'enchâssement des logiques domestique, d'entraide et de mouvement ainsi que les biens communs, valeurs et postures qu'elles ont charriées : citoyen parent, éducation alternative, coéducation, mutualisation, autogestion, engagement citoyen, recherche du consensus, réciprocité, innovation, adaptation, réactivité face au contexte et aux opportunités, inflexion des politiques publiques... Cet ensemble de biens communs et valeurs se sont mutuellement enrichis.

Nous avons observé que même si le bien commun central et permanent qu'est le « citoyen parent » est malmené, il reste ce qui fonde la raison d'être partagée de l'association et son principal atout pour affronter l'avenir.

Nous avons analysé les évolutions du contexte et notamment l'apparition et le développement de crèches marchandes qui positionne de fait l'ACEPP dans un marché de la concurrence des modes de garde.

A ce stade, une question s'impose : les caractéristiques de la logique de mouvement sont-elles toujours aussi vigoureuses ? L'exercice démocratique pour infléchir l'action publique est une marque de fabrique de l'ACEPP qui tout au long de son histoire a contribué à faire évoluer et construire les politiques publiques de son domaine. L'action revendicative pour un changement institutionnel élargie est également toujours présente comme en témoigne l'interpellation en 2012 des candidats à la présidence de la République au travers la production d'un manifeste « reconsidérons la valeur de l'enfant ». Toutefois et compte tenu des enjeux auxquels est désormais confrontée l'ACEPP, ne devrait-elle pas réfléchir à de

nouvelles alliances pour appréhender autrement, avec d'autres acteurs de la vie associative, les problématiques qui la traversent et la dépassent ? Car une part des incertitudes qui pèsent sur l'avenir de l'ACEPP relèvent d'enjeux sociétaux globaux telle la question cruciale de l'accès à des biens communs collectifs dont l'éducation. Cet accès ne doit-il pas être garanti de manière privilégiée par les associations relevant de l'économie solidaire ? Beaucoup d'autres associations sont confrontées dans différents champs d'intervention à cette problématique. L'entre soi de la logique domestique et d'entraide, toujours parti intégrante de la culture de l'ACEPP, explique probablement ses craintes, voir réticences à s'engager dans cette voie.

Mais poursuivons l'examen des caractéristiques de la logique de mouvement. Si les activités de l'ACEPP sont encastrées dans l'espace public, la présence d'une pluralité de groupes sociaux et l'appartenance idéologique par l'adhésion commune à l'action revendicatrice méritent d'être questionnées. Qu'en est-il réellement de la pluralité des groupes sociaux aujourd'hui ? Où sont implantés les lieux d'accueil fédérés à l'ACEPP ? Quelles sont les populations qui les fréquentent ? Quelles sont leurs motivations ? Quelle est l'implication réelle des parents ? Une étude sociologique mériterait d'être menée. Le label pourrait devenir l'outil dont se saisi l'ACEPP pour lancer ce questionnement. Autrement dit ne pas seulement inciter les crèches à prendre en compte le label mais utiliser le label pour aller à leur rencontre et faire un véritable état des lieux de la réalité de l'association et ainsi lui permettre de mieux définir sa stratégie.

« *L'expression majoritaire instrumentée par le vote* », cet autre élément caractérisant la logique de mouvement semble très réducteur par rapport à la culture démocratique de l'ACEPP. Car le plus important pour l'ACEPP est le processus qui va conduire à cette expression majoritaire qui relèvera plus du consensus, c'est-à-dire d'un construit s'efforçant de prendre en compte l'ensemble des approches de la question à résoudre. Rappelons-nous : trois ans de débats pour aboutir à la reconnaissance des professionnels et l'ajout d'un deuxième P au sigle ; deux années pour décider de lancer les UPP ; quatre années pour construire le label. En même temps, nous l'avons vu, la raréfaction des moyens publics a conduit l'ACEPP à se transformer en « chasseuse de subventions » et bon nombre de projets et d'action ont été décidés en fonction de ressources dont l'affectation était prédéterminée par les partenaires. Ce qui nous amène à interroger le principe dominant pour la mobilisation des ressources et la question de la pression pour mobiliser la redistribution publique. C'est probablement le levier dont devrait se saisir l'ACEPP aujourd'hui. Forte de son histoire, de ses valeurs et de sa riche expérience de travail et de confrontation avec les pouvoirs publics,

l'ACEPP devrait en effet se saisir de la question économique pour œuvrer à la reconnaissance par ces derniers de ses valeurs ajoutées que sont l'engagement citoyen et la vie associative.

Les lieux d'accueil parentaux ont démontré leur viabilité et la pertinence de leur projet éducatif. L'ACEPP doit désormais mettre en avant la spécificité de leur fonctionnement démocratique basé sur la participation citoyenne, en l'occurrence de la participation parentale, spécificité qui contribue au vivre ensemble indispensable à notre société.

Chapitre 2

L'analyse socio-économique

Par Jonathan Salmon

2.1. Introduction

Grâce à l'analyse institutionnelle et d'après les différents éléments ressortis des 26 entretiens, il est possible de retenir que l'ACEPP a connu deux grandes périodes majeures dans son histoire, avant et après 1994. La seconde période est elle-même marquée par trois années (1994, 2000 et 2010) symboliques de son évolution.

Ainsi cette étude socio-économique observera plus précisément ces 3 années « charnières » via les tableaux d'analyse des ressources²², en s'appuyant sur les rapports financiers transmis par l'ACEPP²³. L'objectif étant de vérifier lequel de l'économie ou du politique a impacté l'autre et s'il y a une véritable logique stratégique entre encastrement politique et encastrement économique.

Une précision toutefois, le passage à l'euro ayant eu lieu en cours d'analyse, un tableau d'évolution des prix locatifs et d'évaluation du bénévolat fut utilisé²⁴.

Par ailleurs, le travail d'analyse a été complexifié par plusieurs difficultés. En effet, l'ACEPP n'a pas été en mesure de nous transmettre les rapports financiers antérieurs à 1993 ou encore le nombre de réunions de Bureau et/ou de Conseil d'Administration année par année.

De plus, les rapports financiers mis à notre disposition sont relativement minces. Par ailleurs, ils ne sont pas tous formatés sur le même modèle. Nous ne disposons pas de comptes de résultats détaillés, ce qui est problématique dans l'analyse de l'origine et des motivations des ressources. Ensuite, la lecture des rapports financiers n'apporte pas plus d'éléments de compréhension que ceux mentionnés dans les procès-verbaux du Bureau et du Conseil d'Administration ; enfin, les commentaires associés rédigés par le Commissaire aux comptes sont sans grande profondeur, ne permettant pas une analyse plus profonde. Ceci étant souligné, le législateur oblige seulement depuis 2001 les associations recevant plus de 153.000 € de subventions publiques à tenir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe (Code de Commerce, Article L. 612-4 du 21 septembre

²² Tableaux d'Analyse des Ressources 1994, 2000 et 2010.

²³ Rapports Financiers 1994, 2000 et 2010.

²⁴ Nous le tenons à disposition sur demande.

2000) et de nommer un commissaire aux comptes et un suppléant. Elles ne sont donc pas tenues de recourir à un expert-comptable. Ainsi malgré, par exemple, des fluctuations tant soudaines qu'inexpliquées des Valeurs Mobilières de Placement, le Commissaire aux Comptes n'émet aucune réserve sur les comptes. Il est alors à préciser que les comptes de l'ACEPP sont tenus par l'un des 3 délégués donc sans correction autre que celle du Commissariat aux Comptes puisque l'ACEPP ne fait pas appel à un expert-comptable. Ceci souligné, on s'aperçoit rapidement qu'à l'ACEPP, le sujet de la situation économique de l'association ennuie. En effet, à l'instar du Trésorier Yves H., on s'engage à l'ACEPP pour répondre à une utilité politique plutôt que technique ou financière « *On est un peu interchangeable dans le bureau, un coup c'est la vice-présidence, un coup c'est le secrétariat, un coup c'est... etc.* ».

Néanmoins, il est possible de repérer 3 types de ressources spécifiques à l'ACEPP qui permettent d'en éclairer le fonctionnement économique :

- Les ressources redistributives ; elles sont le fruit de subventions publiques d'organismes gouvernementaux (Ministères, CNAF et Caisse des Dépôts) et européens. Elles caractérisent la reconnaissance des institutions pour le Bien Commun de l'association.
- Les ressources réciprocaires ; Elles sont le gage de l'indépendance de l'association car elles proviennent essentiellement des cotisations et du bénévolat. Elles cristallisent donc l'intérêt des adhérents dans l'action de l'association et le partage du Bien Commun.
- Les ressources marchandes ou quasi-marchandes ; Ce sont généralement des fonds privés provenant d'ONG ou de fondations voire d'entreprises sensibles à une démarche qui trouve le moyen de réaliser ce qu'elles ne savent pas faire, ou de soutenir une cause juste ou encore de « se racheter » une image. Elles proviennent également des ventes de services (formation, publications, etc...). Ces revenus symbolisent la capacité d'une association à innover et/ou à répondre à un besoin²⁵. En effet, lorsqu'une association se confronte au marché lucratif, elle doit savoir créer une valeur ajoutée pour forcer la décision de l'acheteur. Soit ce dernier partage les objectifs sociopolitiques de l'association, soit seul le prix fait la différence. Dans les deux cas, l'association doit être capable de se démarquer de ses concurrents par sa

²⁵ Laurent Gardin, « l'approche socio-économique des associations », dans Christian Houareau et Jean-Louis Laville dirs., *Op. Cit.*, p. 95-110.

capacité à innover dans ses techniques de ventes (produits, services, marketing, stratégies, etc...).

2.2. De 1981 à 1994

A sa création en décembre 1980, l'ACEPP ne compte que 5 adhérents, des structures d'accueil parisiennes pour la plupart, elle n'a pas de salariés et se positionne davantage comme une force revendicative plutôt qu'un regroupement fédératif. En effet, à l'origine la volonté de l'association est de faire reconnaître par les pouvoirs publics la spécificité positive de la crèche parentale. Ce sera chose faite dès 1981. On comprend ainsi que la création de l'ACEPP n'est que la partie émergée d'un combat qui dure depuis plusieurs années puisque les premières crèches parentales dites « sauvages » ont vu le jour à partir de 1968. Solange PASIRIS, présidente-fondatrice, explique également que la création de l'association doit leur permettre de catalyser les ressources publiques existantes mises à la disposition des organisations qui militent en faveur du développement des nouvelles structures de garde de la petite enfance.

Durant cette première « grande » décennie, l'ACEPP est en constant développement malgré un violent coup d'arrêt en 1984 mais qui sera vite maîtrisé (cf. supra). Les militants sont alors devenus des élus au sein du Conseil d'Administration et les bénévoles des permanents. Le Travail ne manque pas ; il faut structurer l'association, la professionnaliser poursuivre la lutte pour la reconnaissance de l'importance du parent et entamer le combat de certains pour la reconnaissance du professionnel dans les structures dont le nombre explose. Il faut les accompagner dans leurs créations et leurs développement, le réseau se tisse et s'organise, les fédérations régionales et inter-régionales apparaissent et avec tout cela de nouveaux besoins divers et variés.

De fait et immédiatement, les ressources de redistribution, de réciprocité et même les ressources marchandes augmentent d'année en année.

L'ACEPP se renforce et poursuit sa démarche de développement des structures d'accueil or elle va vite s'apercevoir qu'elle souffre d'un déficit d'image : le recours à la crèche parentale par une partie bourgeoise de la population est peu connue par une tranche de

la population plus populaire et l'ACEPP manque de moyens pour corriger cette méprise. En effet, les moyens financiers et humains dont elle dispose ne lui permettent pas de se doter d'un programme de communication et/ou de développement qui lui ferait déjouer ces aprioris. A l'inverse, la Fondation Van Leer cherche à poursuivre la volonté de son fondateur c'est-à-dire à offrir aux enfants et à leurs parents issus de la diversité les moyens de s'accomplir comme famille malgré les difficultés liés à leurs conditions sociales. Semblant venir à point au milieu des années 80, ce partenariat creusera insensiblement une divergence culturelle entre deux mondes des crèches parentales. Tout se passe en effet comme si, au lieu de le réduire à l'extérieur, le clivage s'était involontairement importé à l'intérieur du réseau ACEPP lui-même. D'un côté, celui des parents inspirés par mai 68 qui envisagent la garde de leurs enfants selon les préceptes de F. Dolto et de l'autre celui des crèches implantées dans des quartiers dit sensibles qui répondent à un besoin d'offrir une éducation plus citoyenne aux jeunes enfants tout en préservant le respect des traditions singulières, culturelles et religieuses, de ces familles. C'est donc à partir de 1986 que le budget de fonctionnement de l'ACEPP s'envole pour atteindre plus de 16 millions de francs (presque 2,5 millions €) et 80 salariés fin 1994 dont nous évaluons la part du non-monétaire à 23%.

Plus précisément, l'ACEPP comptabilise 12,2 millions de francs de recettes monétaires dont 6,7M Frs sont des subventions provenant au trois quarts du secteur public et pour le reste du tiers secteur plaçant ainsi et intégralement l'ACEPP dans un système de régulation conventionnée, c'est-à-dire que les financements ne lui sont accordés que parce que les critères de versement ont été préalablement définis lors d'une négociation entre les acteurs. L'autre grande source de recettes est la vente de biens et services pour 3,8M Frs. On remarque alors que la quasi-totalité des acheteurs (92%) sont des associations, probablement majoritairement des structures adhérentes puisque dans une proportion équivalente (94% des cas), l'achat est motivé par la prise en compte de l'objectif socio-politique et donc de partage du Bien Commun. Ensuite, viennent les ressources financières (1,5M Frs), résultat d'opération comptables à 90% (reprise sur provision, amortissements, etc...). Enfin, les adhésions, dont le principe se veut d'être sur la base du complet volontariat, plafonnent à 0,3M frs mais ce chiffre est à valoriser par rapport aux recettes que représentent ces adhérents en matière d'achat de service (formations en majorité).

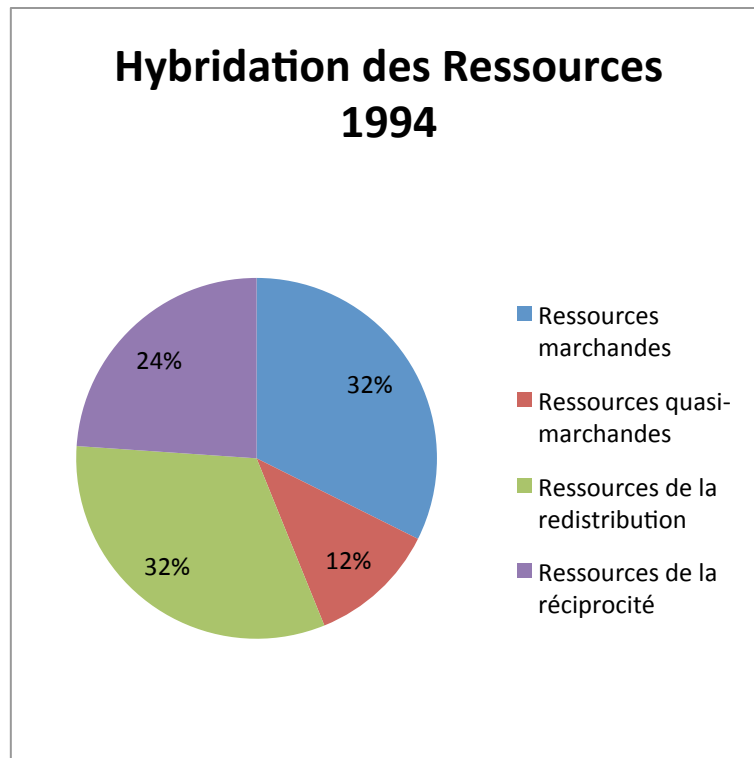
Pour en revenir à la part des ressources non-monétaire (3,8M frs), on observe que le bénévolat à l'ACEPP est à la fois simple et compliqué à analyser. « Simple » parce qu'il se limite à deux catégories de personnes : les élus (administrateurs et membres du Bureau) et les

salariés. « Simple » aussi car le nombre de réunion, le temps consacré, et l'origine des personnalités élues est très lisible. En revanche on s'aperçoit que les salariés sont pour la plupart, et notamment ceux occupant un poste à responsabilités, de véritables militants. Encore une fois, l'analyse est aisée puisqu'ils ont tous un statut d'employé ou de cadre sur une base hebdomadaire de 35h mais elle est extrêmement compliquée parce que les salariés comptent un grand nombre d'heures supplémentaires. D'après les éléments à notre disposition, notamment selon les dires des élus et des salariés (cf. interviews de Dennis G., Philippe D. entre autres), nous avons estimé qu'il serait juste d'octroyer une part de bénévolat des salariés égale à 50% de la rémunération brute annuelle. Les salariés avaient un véritable engagement militant les contraignant à travailler au-delà des limites contractuelles et nous devions en préciser la valeur : 3,4 millions de francs soit la moitié de la masse salariale. En effet, et selon les différents dirigeants (bénévoles et salariés), les salariés se mobilisaient y compris le soir très tard et le week-end. Par ailleurs, la mise à disposition gratuite de locaux s'évalue selon nos estimations à 0,2 million de francs.

Enfin, le tableau d'analyse me permet de constater que l'hybridation des ressources est plutôt équilibrée bien que 44% de celles-ci soient issues du secteur marchand et quasi-marchand (32% sont uniquement des ressources marchandes). Ce chiffre est à relativiser par la part de la redistribution (32%). Ce qui confère un équilibre parfait entre les ventes et les subventions. La réciprocité n'est pas en reste puisqu'elle apporte près d'un quart des ressources voire plus de 55% si on considère que la quasi-totalité des ressources marchandes est assurée par l'achat de service par les adhérents.

On distingue dès lors les différents éléments constitutifs de l'apport de ressources :

- **L'origine des ressources** ; L'ACEPP a 2 principaux apporteurs de ressources que sont le secteur public et le tiers-secteur.
- **La manière dont les ressources sont attribuées** ; Les ressources proviennent essentiellement de subventions et de vente de services.
- **L'objet de ces ressources** ; L'ACEPP est reconnue par ses apporteurs de ressources comme répondant à des objectifs socio-politiques.
- **Les motivations d'attribution des ressources** ; Logiquement, d'une manière équitable, l'ACEPP bénéficie d'un intérêt économique et de la redistribution.



2.3. De 1995 à 2010

Cette partie est articulée autour de quatre sous-ensembles qui délimitent très précisément les périmètres d’influences de l’ACEPP.

2.3.1. Approche substantive de l’économie

Pour mieux comprendre le secteur d’activité auquel sont confrontées les structures d’accueil fédérées par l’ACEPP, il paraît utile de décrire le marché de la garde d’enfant.

La CNAF a publié en février 2009 une étude sur Le Marché De La Garde D’Enfants²⁶. Cette étude révèle que 98% des parents sont satisfaits du mode de garde de leurs enfants même si 30% d’entre eux déclarent avoir une préférence pour un autre mode de garde et à 40% pour la crèche. Cette dernière est d’ailleurs le choix n°1 des parents quand ils ne peuvent pas garder leurs enfants eux-mêmes. Une étude de la DRESS parue à la même période

²⁶ Nous le tenons à disposition sur demande.

confirme que le mode de garde le plus répandu est la garde parentale. En 2007, les crèches parentales ne gardaient que 0,5% des enfants de moins de 3 ans (63% par les parents). Ce sont les CSP les plus pauvres qui ont recours fréquemment à la crèche et les enfants y sont accueillis en moyenne 38h par semaine. Mais ces usages varient d'une région à l'autre. Deux phénomènes combinés expliquent l'évolution du nombre de structure d'accueil :

- Le travail des femmes ; 81% des femmes de 25 à 49 ans travaillent et 80% d'entre elles déclarent privilégier leur vie professionnelle.
- Le nombre de naissance en légère mais constante augmentation.

En découle une demande croissante de placement d'enfants mais encore une fois, cette donnée varie d'un territoire à un autre en fonction du taux d'équipement en structure. Ainsi, la structure « multi-accueil » a le vent en poupe car par nature elle offre aux parents une plus grande souplesse dans sa combinaison des modes de garde.

Différentes structures d'accueil se partagent le marché :

- Les crèches collectives ; les plus classiques, réputées aussi pour la longueur de leurs listes d'attente. Elles sont ouvertes 10h / jour du lundi au vendredi, 52 semaines par an. Elles répondent aux exigences de la PMI et la prise en charge est assurée par une équipe pluridisciplinaire. Le coût d'installation est de 15k€ et le coût de fonctionnement est de 70€ par enfant (les parents y contribuent à hauteur de 27%).
- Les crèches d'entreprises ; elles sont une réponse du gouvernement aux critiques des partenaires sociaux par rapport à la parentalité des salariés. Les coûts d'investissement et de fonctionnement sont déductibles (en partie) des impôts des entreprises et l'État aide financièrement à leur installation.
- Les haltes-garderies ; leur mode d'accueil occasionnel et l'âge limite des enfants (6 ans) les distingues des crèches collectives. Le mode de fonctionnement et les coûts sont similaires à ces dernières.
- Les crèches parentales ; Considérées comme récente car leur décret d'application date de 1981, elles ont la particularité d'être gérées par les parents dont les enfants y sont accueillis. La réglementation y est jugée plus souple même si elles sont agréées par la PMI qui en limite le nombre de place (25 avec dérogation). Point bonus, elles peuvent bénéficier du double agrément de la halte-garderie. Le coût d'investissement est le plus important (19k€) mais le coût de fonctionnement y est moindre (42€). L'enquête

souligne l'importance du duo parent/professionnel et celui de l'ACEPP comme relais utile à la création et après.

- Les crèches familiales ; Ce mode de garde est sensiblement identique à celui des crèches collectives sauf que l'enfant est à la fois gardé dans la structure « crèche » et à la fois chez une assistante maternelle (repas et sieste). De fait, le coût d'investissement est minime tout comme celui du fonctionnement mais il reste élevé par rapport aux crèches parentales.
- Les structures innovantes ; Elles combinent « accueil individuel » et initiatives associatives (crèches itinérantes, rurales, etc...). Leur implantation est encore sporadique ce qui en fait des structures difficiles à analyser.
- Les établissements « multi-accueil » ; elles sont basées sur le principe du mixage des modes d'accueil, le but étant d'en tirer le meilleur pour répondre à toutes les exigences des parents (coûts, horaires, éducation, etc...).

Il est important de signaler que toutes ces structures ne peuvent pas fonctionner sans un personnel formé. Signalons ici que ce personnel est à plus de 95% constitué de femmes.

- Les assistantes maternelles plus couramment appelées « nounous » ; Leur nombre est en constante augmentation car elles sont la solution au problème de place en crèche. La réforme de 2005 a amélioré la qualité de la garde, elles sont mieux formées et mieux encadrées. Toutes sont salariées (des parents ou de la crèche) et leur rémunération est d'au minimum de 2,25 fois le SMIC.

Par ailleurs, nous pensons que cette étude de marché ne serait pas complète si nous omettions de faire un bref état des lieux de la typologie des personnels concourant à l'activité des structures d'accueil :

- Les puéricultrices ; Elles sont des infirmières spécialisées et donc titulaire d'un diplôme d'État. A savoir que 40% des puéricultrices en activité en 2007 seront en retraite en 2015. Leur rémunération en fin de carrière plafonne à 2500€ en milieu hospitalier mais généralement elles s'orientent rapidement (5 ans) vers un poste de directrice de crèche.
- Les auxiliaires de puériculture ; Formées (99% sont des femmes) par une école agréée par le préfet de région, elles doivent être capable de prendre en charge un enfant. Leur rémunération plafonne à 1800€ en fin de carrière.
- Les éducateurs de jeunes enfants ; Ils sont des spécialistes de la petite enfance et sont indispensables pour les structures de plus de 40 places. Bien souvent adjoint de la

directrice d'une crèche familiale, ils deviennent obligatoires dans des réseaux de plus de 40 assistantes maternelles. Leur qualité essentielle s'intéresser à la place de l'enfant dans notre société.

- Les médecins ; Ils sont un élément indispensable, garant de la protection sanitaire de l'enfant, il répond à des obligations fixées par la DDASS.

A travers cette étude, on devine qui sont les différents apporteurs de ressources. La CAF est le premier vers qui toute personne voulant créer une structure s'adresse, elle en devient le principal et quel que soit le type de structure. Après, il y en a de multiple. En comparaison lors de l'investissement de départ, la crèche collective est financée à 80% par des fonds publics (locaux et/ou nationaux) et pour le reste par des fondations ou des entreprises locales. Alors qu'à contrario, la crèche parentale est financée pour un tiers par les parents. Ces mêmes parents qui financeront encore un tiers du budget de fonctionnement alors que ceux de la crèche collective ne financeront que dans le pire des cas un quart de ce même budget. Et puisque les financements publics ont une fâcheuse tendance à diminuer, il est vital de trouver de nouveaux partenaires financiers et de pouvoir compter sur un réseau fort.

Face à cette concurrence, comment l'ACEPP peut-elle défendre les intérêts des crèches parentales ?

Premier point, la crèche parentale est le seul mode de garde où les parents ont un véritable rôle. Il permet aux parents de s'investir dans l'éducation des petits enfants et pas seulement par une contribution à la gestion comme le propose la crèche associative. Rappelons ici que tout l'intérêt de la crèche parentale réside dans le fait que le parent reste un acteur de l'éducation de l'enfant. Ainsi, le parent avant d'être partie prenante dans la gestion, doit occuper des fonctions de "co-animateur" ou "co-éducateur" ; il y a des aspects comme l'intendance de la structure (préparation des repas, entretien des locaux, ramassage "scolaire" ou encore accompagnants lors de sortie), ce sont des tâches qui sont essentielles à la compréhension et l'appréhension du système par le parent ; il y a également toutes les activités participatives en face à face avec les enfants (ateliers lecture, dessins, etc...). Il est nécessaire que le parent ait eu cette expérience au préalable d'occuper une fonction à la gestion de la structure, c'est pour les futurs parents un gage de connaissance et de maîtrise du système avant d'en prendre la charge. C'est également une garantie pour le mouvement que l'idéologie est transmise de parents à parents.

Deuxième point, la taille de la structure, de par sa limitation en nombre de places, occasionne un encadrement optimal. En effet, le nombre de professionnels (EJE, puéricultrice, auxiliaire, etc...) et la présence des parents garantissent à ces derniers une présence permanente aux côtés de chaque enfant et aux enfants d'évoluer dans un cadre de grande proximité et de n'être jamais (sauf volonté éducative) livrés à eux-mêmes.

Troisième point et non des moindres, le coût global de la structure qui est le plus faible du secteur. Ce coût est d'autant plus faible pour le contribuable que la part de financement demandée aux parents est la plus élevée de toutes les structures. De plus, il n'est pas pris en compte ici la valorisation du bénévolat des parents.

Enfin, ce mode de structure est très flexible puisqu'il est adaptable à tous types de secteur et de public (rural, urbain, hyper-urbain, banlieue "chic" ou "sinistrée". Chaque partie prenante peut s'investir dans sa gestion : les parents évidemment mais également les professionnels et aussi les financeurs extérieurs s'ils le souhaitent (commune, entreprise, etc...).

Ces trois points démontrent que la crèche parentale s'avère être une structure plus stable financièrement et plus responsable parentalement. L'appui au réseau ACEPP et à sa diversité de ressources positionne la crèche parentale comme un mode d'accueil très contemporain par rapport à ses concurrents.

2.3.2. Les constats

Pour me permettre une lecture plus précise des fluctuations des ressources de l'ACEPP, il est utile de comparer l'évolution des produits d'exploitation à celle des subventions²⁷.

Pour cette dernière, il ressort clairement 5 phases :

- 1995 / 1997 : Durant cette très courte période l'ACEPP verra ses subventions s'effondrer accusant une baisse de plus de 49%. Cette chute s'explique par la réduction massive des financements privés (fondations) et publics (État et Europe).

²⁷ Nous tenons à ce sujet à disposition un document d'Evolution des Produits d'Exploitation et des Subventions.

- 1998 : Alors que les financements provenant de fondations continuent à s'amoinrir, les fonds européens et gouvernementaux remontent permettant ainsi d'inverser la tendance puisque le montant total des subventions est en augmentation de 48% par rapport à 1997.
- 1999 / 2004 : Pendant cette période les subventions versées sont en baisses constantes (-5% en moyenne et par an). En effet, en 1999 et 2000, l'ACEPP n'encaisse aucune subvention privée alors que dans le même temps, l'État et la CNAF réduisent leurs interventions. Soutenue par l'Europe mais de manière éphémère jusqu'en 2001, l'ACEPP va néanmoins pouvoir de nouveau compter sur un relèvement de la subvention CNAF et sur un nouveau conventionnement avec la Fondation Van-Leer.
- 2005 / 2007 : Le niveau global de subvention est stable malgré des fluctuations légères entre les différents intervenants.
- 2008 / 2010 : Après une chute brutale et l'arrêt définitif et programmé des subventions de la Fondation Van Leer, le niveau de subvention semble se stabiliser autour des 500k€.

Pour mémoire, en 1994 le cumul des subventions versées dépassait le million d'euro pour un total de ressources monétaires et non-monétaires supérieur à un-million-six-cent-mille euro. Ce niveau d'engagement ne sera plus jamais atteint par la suite en seize années d'exploitation.

Lors de cette analyse, il est à noter que l'évolution des produits d'exploitation n'avait à priori pas la même variation bien que les subventions soient incluses dans ces produits. En effet on relève 3 phases seulement dont la première (1995 / 1999) a été marqué par des fluctuations régulières d'année en année :

- 1995 : Les subventions privées et publiques se réduisent respectivement de 33% et 25%, tout comme l'autofinancement (ventes de services). Cette baisse généralisée des revenus (-25%) sur une année fait de 1995 le « jeudi noir » de l'ACEPP.
- 1996 : Le krach de 1995 est maîtrisé, les recettes sont stabilisées malgré une baisse légère des subventions publiques notamment par la rehausse des subventions privées et de l'autofinancement.
- 1997 : Rechute. Bien que l'autofinancement soit stable, la baisse des subventions privées et publiques altère le résultat.

- 1998 : L'autofinancement est consolidé, les subventions privées sont stabilisées et les subventions publiques remontent, l'année est meilleure mais sensiblement identique à 1996.
- 1999 : les subventions privées et publiques fléchissent alors que l'activité de vente de services progresse mais pas suffisamment pour compenser. L'année est légèrement déséquilibrée.

Durant la période 2000 / 2002 (2^{ème} phase), l'ACEPP donne l'impression qu'elle cherche à stabiliser sa trésorerie. En effet, les fluctuations entre les subventions privées et publiques s'équilibrent alors que l'autofinancement progresse chaque année légèrement.

Dès lors, la dernière période courant de 2003 à 2010 est analysée comme une phase de croissance lente mais constante. Si depuis 2000, l'autofinancement progresse continuellement permettant ainsi la solidification de la structure financière de l'ACEPP, il aura fallu compter sur le rôle « tampon » des subventions privées. En effet, leur apport entre 2004 et 2007 a permis de palier et même davantage à la baisse lancinante des subventions publiques. Et dès 2008 et la fin de la subvention Van Leer, l'autofinancement, qui pour l'essentiel (270k€) provient des ventes d'assurance, de convention de prestation et de convention de formation est suffisamment important pour que cette perte « programmée » de revenu ne crée pas de recul économique.

Enfin, il est très important de souligner que durant toute la période d'analyse soit de 1994 à 2010, les revenus générés par les adhésions sont en constantes augmentation passant d'un peu moins de 45k€ à près de 300k€ soit une progression constante de 33%. Un bémol néanmoins ; bien que nous connaissions l'évolution du nombre d'adhérents sur la période nous ne pouvons dire si le mode de calcul du montant de cotisation a été révisé en faveur de l'ACEPP.

Pour autant, est-il possible de faire un lien entre l'évolution économique de l'ACEPP et celle des crèches parentales ?

Évidemment les fonds collectés par l'ACEPP pour se structurer en interne (c'est-à-dire de s'organiser dans son fonctionnement) et les fonds reçus dans le but de se développer ont eu un impact clair sur les structures d'accueil. En effet, le nombre de ces dernières a augmenté du fait de la mise à disposition de compétences et d'expertises en matière d'aide et d'accompagnement à la création. De plus, certains de ces fonds ont pu être directement

alloués au financement de création. Par ailleurs, les programmes de formation pensés et animés par l'ACEPP ont largement contribué à la professionnalisation des éducateurs en contexte « parental ». Enfin, le développement des structures a contribué à la création de fédérations locales (départementales et régionales) et ainsi assoir la force du réseau.

De cette filiation en découle un génome de gestion quasi identique entre celui de l'association ACEPP et celui de l'association crèche parentale. ‘‘Quasi’’ car les structures d'accueil comme expliqué ci-dessus sont soumises à des règles de gestion dictées par les services sociaux et contrôlées par la PMI, ce qui n'est naturellement pas le cas de l'ACEPP elle-même en tant que tête de réseau.

Comme souligné par l'étude de marché de la CNAF, les crèches parentales sont peu nombreuses du fait de leur jeunesse ou plus exactement du fait de leur reconnaissance officielle. Par ailleurs, cette étude mentionne l'importance de l'ACEPP qui de par son réseau leur permet de se développer et de se structurer. Rappelons ici qu'il n'est nullement question de marchandisation de la petite enfance mais d'une éducation empreinte de valeurs fortes aux parents. Ainsi, l'ACEPP est davantage dans une démarche qualitative d'expansion plutôt que quantitative. Et d'ailleurs, les crèches et les fédérations locales le perçoivent ainsi. Elles sont conscientes que malgré son développement, son réseau et notamment sa tête sont encore petits à côté des grandes sœurs comme la crèche collective dont le nombre progresse de 1,5% par an. Rappelons également que seuls 10% des 0 – 4 ans sont gardés en crèche mais que les politiques gouvernementales successives encouragent les parents à y recourir. Donc bien que le secteur soit en expansion, le nombre de crèches parentales reste mineure (828 adhérents à l'ACEPP en 2010) ce qui fait de ce réseau l'un des plus petits économiquement renforçant ce sentiment de ‘‘David contre Goliath’’. Et bien que le niveau de développement sur la période de référence (1944 – 2010) soit de +2,1% par an, cette situation est similairement vécue par les crèches et les autres fédérations locales. Toutefois, ce ‘‘petit’’ réseau tire sa force dans sa capacité à proposer et à innover dans les modes et méthodes de garde de la petite enfance. Cette capacité fait écho aux logiques émergentes développées dans le chapitre 1^{er} par la logique de mouvement et l'ouverture à de nouveaux publics (ruralité, quartiers populaires, etc.) induisant un renforcement de l'hybridation des ressources par l'acquisition de nouveaux partenaires financiers.

2.3.3. Explication

Lors de nos interviews, deux éléments reviennent à chaque fois. Premièrement, la volonté de revendiquer que la crèche parentale est le meilleur mode de garde existant ; et deuxièmement, le fait qu'il y ait eu une crise grave en 1995. Et s'il est vrai que les bénévoles et les professionnels de l'ACEPP ont un véritable engagement militant, il est également vrai qu'après onze années d'accroissement, 1995 va, en terme de comptabilité, marquer à jamais l'ACEPP.

Même si en 1984 déjà, l'ACEPP s'était séparée de tous ses salariés sauf un (cf. interview de Jean-François G.), elle avait alors pu compter sur le militantisme et l'engagement de ceux-ci. Un effort et des concessions qui permettront à l'ACEPP quelques temps plus tard de réembaucher tout le monde. Jean-François G., alors Président, déclare que « l'ACEPP s'est découverte une âme de chasseuse de subventions diverses et variées pour ne plus que cela se reproduise ». En effet, à cette époque, l'ACEPP dépendait uniquement d'une subvention de la Fondation de France dont par ailleurs « la fin était programmée depuis le début mais qu'ils n'avaient pas su anticiper ». Or en 1995, Jean-François G. n'est plus Président et l'équipe a évolué dans sa structuration et ses relations. De fait, les leçons du passé sont un peu oubliées et l'équipe n'anticipera pas la fin de subventions publiques.

En 1995 et sous prétexte de décentralisation et de transfert de moyens aux Régions, l'État divise par deux les subventions ministérielles. Ce qui a pour effet immédiat une perte de 25% des ressources monétaires. En réaction, l'ACEPP se voit contrainte de licencier et de se restructurer. Cependant, les compétences ne sont pas définitivement perdues. En effet, la majorité des salariés va reprendre des fonctions au sein de structures locales ou dans des organismes clefs pour l'ACEPP et lui permettre de continuer l'action de l'intérieur. A ce moment de l'histoire de l'association, le nombre de salariés passe de quatre-vingt à trente personnes en trois ans.

Dès lors, l'ACEPP va se reconstruire, passer outre les différences de culture ou autres conflits générationnels. Elle se recentre sur elle-même autour des fondateurs-bénévoles qui remettent en avant l'idéologie fondatrice, celle du citoyen-parent. Là où à l'origine chacun était maître de son domaine d'activité, la place a été laissée à une centralisation autour d'une déléguée « générale ». Ceci déboucha sur un constat d'échec. Il fallait alors mettre ce mode de fonctionnement entre parenthèses pour en revenir à une valeur plus autogestionnaire. La

fonction (non-officielle) de délégué général a été supprimée pour être répartie sur quatre personnes. Les fonctions intermédiaires (assistants, secrétaires, etc...) sont également abandonnées et on conserve uniquement les personnes dont les fonctions les mettent en capacité de générer des ressources monétaires conséquentes. En toute logique, les personnes qui ne peuvent plus faire partie de l'effectif sont licenciées mais reclassées dans le réseau au sein de fédérations locales.

A partir de 1997, l'organigramme organisationnel se stabilise. Il est mis en place un mode de fonctionnement avec 4 délégués et des chargés de mission sans direction générale (ce modèle perdure encore aujourd'hui). On demande à l'équipe de travailler par pôle (formation, interculturel, ruralité, et animation du réseau) afin de développer et de renforcer le réseau à travers des programmes dédiés. Ce système fonctionnera jusqu'en 2000 et la fin de la première opération Van Leer, moment où de nouveau les ressources s'amointrissent. Il faut de nouveau réduire la voilure. Ainsi de trente salariés, l'ACEPP passe à dix mais sans remettre en question le système. On poursuit dans la même logique : il est décidé de conserver les personnes qui vont chercher des financements extérieurs. Or le potentiel économique des ventes de services et surtout de la formation n'est pas perçu; le pôle formation est donc supprimé.

En 2001, l'ACEPP re-conventionne pour sept années avec la Fondation Van Leer ce qui lui permet de se redonner un nouvel élan d'action sur les territoires. En parallèle, les ventes de services progressent même si la formation n'est plus au centre des préoccupations majeures et ne génère plus ou presque de recettes.

En 2007, la Fondation Van Leer cesse définitivement toute collaboration avec la France en général et avec l'ACEPP en particulier. L'activité stagne sans véritable projet de développement économique mais avec des contraintes budgétaires à venir supplémentaires.

2.3.4. Hybridation

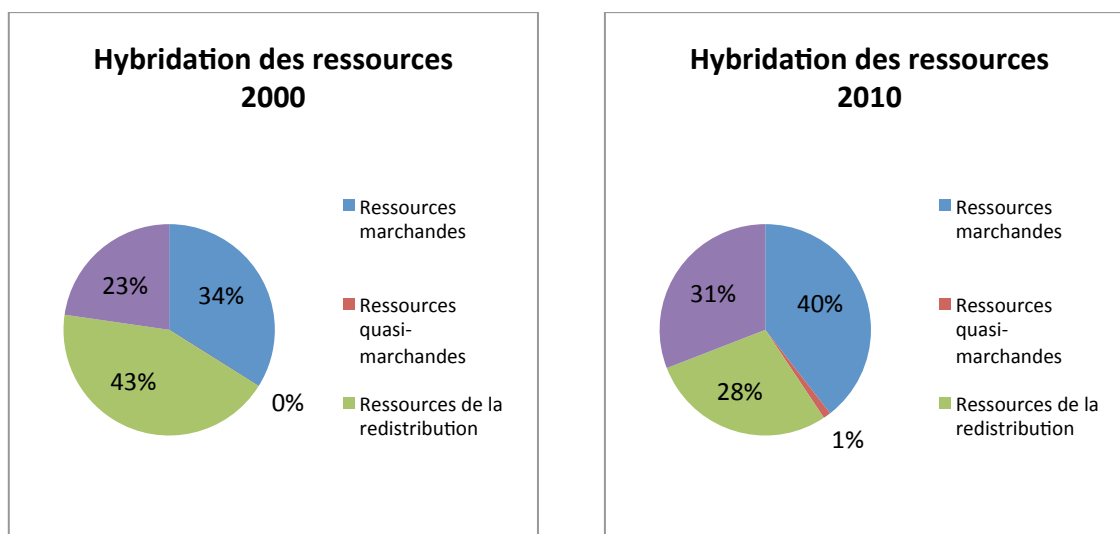
En préambule, il est à rappeler que si en 1984 l'ACEPP a été confrontée à une crise économique, c'est parce qu'elle était dépendante de subventions privées et que pour s'en sortir la direction de l'époque avait souhaité que soit trouvé d'autres subventions comme unique solution au problème du manque de ressources.

En 1994, l'ACEPP a une répartition des ressources a priori équilibrée. Malgré cela, elle ne disposerait pas de ressources suffisantes pour faire face à une perte de financement soudaine, le cas échéant. Elle n'est pas autonome et dépend pour un tiers des subventions publiques, comme c'est le cas de la plupart des associations en France.

En 2000, elle se retrouve même dans une situation dangereuse compte-tenu de son environnement politique alors que sa dépendance aux fonds publics s'est accrue : elle est financée à près de cinquante-pour-cent par des subventions publiques.

Mais en 2010, les ressources sont mieux réparties car plus de 70% de ses ressources monétaires proviennent de la réciprocité et des ventes de services aux adhérents. Seul un petit tiers est assuré par des subventions publiques et privées. Cependant, cette situation ne peut pas permettre de faire face à un accroissement soudain des dépenses ou d'une perte brutale de subventions et encore moins de les anticiper car ce type de ressources, de par leur structuration, ne permet d'accroissement fulgurant. Et même si l'ACEPP a bénéficié jusqu'ici d'un niveau élevé de ressources réciprocitaires, la structuration elle-même de ces ressources a changé. En effet, longtemps le plus gros apporteur de ressources réciprocitaires était non-monétaire puisqu'elle correspond rien moins qu'à valorisation du travail bénévole des salariés. Dorénavant, ce sont les adhésions qui sont le plus gros fournisseur de ressources monétaires.

Cette situation illustre le marquage d'un arrêt de l'ACEPP dans son développement économique et la recherche de nouvelles ressources sans pour autant sacrifier leurs sensibilités idéologiques.



2.4. Conclusion

Le contexte politico-économique est évidemment très difficile du fait d'une crise multi-structurelle déclinée en crise nationale et européenne.

Dans son ouvrage, *Le Travail Une Nouvelle Question Politique*²⁸, Jean-Louis Laville décrit l'évolution du salariat et des conditions de vie du salarié. Ainsi, on peut en déduire que la famille « type » du XXI^{ème} siècle n'est plus celle de la seconde moitié du XX^{ème}. La famille actuelle est bien souvent exposée à davantage de contraintes économiques et sociales. Premier constat, les parents travaillent généralement plus (volume horaire par an) que les générations précédentes et pour un niveau de vie sensiblement équivalent voire moindre. Deuxième constat, la famille contemporaine a, de fait, besoin de faire garder ses enfants en bas-âge (0 – 3 ans) et même souvent également les plus grands ; tout en étant vigilante à son budget. Dernier constat, elle bénéficie malgré tout d'avantages sociaux sans précédents (allocations, 35h, etc...) et elle est à la recherche de valeurs perdues (éducation, citoyenneté, écologie, etc...) et c'est bien ce que montre l'étude de marché de la CNAF. En cela, la crèche parentale paraît être une réponse et un moyen de réalisation personnelle dans la société qui correspond aux attentes de la famille actuelle. Toujours dans cet ouvrage, Jean-Louis Laville démontre que les disparités entre les catégories socio-professionnelles favorisent l'émergence de solidarités et d'une économie qui en découle. Une économie plus responsable.

Dès lors, le mode de fonctionnement économique de l'ACEPP et des structures qu'elle représente s'inscrit, voire illustre, parfaitement le principe d'Économie Sociale et Solidaire²⁹. En effet, le fait associatif découle d'une solidarité entre parents constatant qu'aucun mode de garde existant ne leur permettait alors de faire garder leurs enfants à moindre coût tout en proposant une éducation fidèle à leur principe : la co-éducation parents/professionnels. Ainsi, la structuration en association à plusieurs niveaux (Structures d'accueil, fédérations locales et groupement national) dans un contexte économique de marché ayant un mode de gouvernance et de gestion spécifique (celui d'une association loi 1901) positionne naturellement le

²⁸ Paris, Seuil, 2010.

²⁹ Un statut privé, la primauté de l'Homme sur le capital, un but non lucratif, un secteur économique à part entière qui œuvre sur le marché mais avec ses principes propres, l'indivisibilité des réserves : patrimoine collectif et impartageable, une finalité explicite au service de la collectivité : intérêt général et utilité sociale, un processus de décision démocratique : « une personne, une voix », une autonomie de gestion et un ancrage territorial ou sectoriel.

mouvement de la crèche parentale en général et l'ACEPP en particulier dans un système d'Economie Sociale et Solidaire puisque cette dernière de par son objet (cf. article 2 des statuts de l'association) répond à une utilité sociale. Cela ne se résume pas uniquement à un coût inférieur du mode de garde mais également dans les principes de fonctionnement et dans l'utilité de la crèche. En effet, son mode de gouvernance participatif entre les parents (usagers) et les professionnels ; et le fait que la richesse créée soit immédiatement réinvestie pour le bénéfice des parties prenantes (enfants et professionnels) et plus largement pour le développement de la structure d'accueil est le symbole d'une économie au service de l'humain.

L'ACEPP sait d'ores et déjà qu'elle évolue dans un contexte défavorable qui subira à plus ou moins court terme une forte baisse des financements publics et que toute crise a pour conséquence une paupérisation des couches sociales. Par ailleurs, tout système marchand ou quasi marchand inscrit dans cette conjoncture a tendance à accroître la concurrence entre les acteurs et à en faire apparaître de nouveaux. En effet, lorsqu'à volume constant, le marché se rétrécit en valeur, les acteurs présents vont devoir survivre en attendant un rééquilibrage plus favorable. Ainsi, les acteurs vont user de stratagèmes pour augmenter leur volume d'affaire afin de récupérer la valeur initiale ; le plus simple étant de casser les prix. D'autres, préféreront réduire les coûts de production en réduisant la masse salariale en général. De plus, si cette conjoncture est la même sur des marchés limitrophes, il est probable que certains acteurs de ces marchés décident d'envahir le marché principal justifiant et usant d'autres techniques. C'est tous ces risques que risque aujourd'hui de devoir affronter l'ACEPP, acteur associatif sur un champ devenant, bien malgré elle, toujours plus marchand et compétitif.

Bien sûr les fluctuations financières de l'ACEPP ont eu un impact sur le réseau des structures d'accueil. Les conventions successivement signées ou au contraire manquées ont eu différentes conséquences sur le développement du mouvement dans des choix de stratégie parfois voulus, quelques fois subis mais toujours déterminés. Tout d'abord les conventionnements avec les différentes fondations ont permis à l'ACEPP d'accroître sa présence via les structures dans les territoires. Ces territoires quelques fois loin de son "biotope" où elle a dû s'adapter pour répondre aux exigences sociologiques mais aussi à celles de ses financeurs. Ensuite les subventions publiques qui sont sujettes au bon vouloir des politiques vont contribuer à la fragilisation du système. Ces derniers, bien que conscients des enjeux (électoraux) de la petite enfance et donc de ses modes de gardes ont tantôt favorisé l'accueil Public à la libéralisation du marché ou tantôt l'incitation à l'entrepreneuriat par la

création de crèche privée par exemple. Toute cette législation a contribué largement à définir et redéfinir la stratégie de l'ACEPP mais ce n'est pas tout. D'autres législations ont provoqué des inquiétudes sur l'avenir du mouvement tel qu'il était structuré comme par exemple les lois de décentralisation. Le pouvoir ainsi confié aux territoires (sans pour autant déléguer les moyens) a freiné l'économie d'une ACEPP "nationale". Le réseau local a du se structurer pour poursuivre son soutien aux structures d'accueil, et les forces vives ont été réparties et rééquilibrées. Ainsi, les réductions budgétaires et du champ d'action ont poussé l'ACEPP à faire des choix économiques : réduction des coûts, diminution de la masse salariale, arrêt des programmes... Mais pour autant, il lui est hors de question de renoncer à son idéologie (la place de l'Enfant, la place du Parent dans l'éducation, l'importance du Professionnel, l'intérêt moral des familles et le respect des différences.). Il faut continuer à revendiquer la spécificité qualitative pour la petite enfance de la crèche parentale face à des "machines" avec d'autres logiques (100% publique ou 100% privée) avec d'autres moyens (des professionnels de tous niveaux et formés face à des parents bénévoles) ou généralement le Parent n'a pas ou très peu sa place. L'ACEPP est donc bousculé e de toutes parts et elle est mise à mal dans son for intérieur. Pour faire face à ces bouleversements sans y perdre son identité et sa culture, elle va faire évoluer sa gouvernance, ce qui aura pour conséquence une réorganisation structurelle (cf. chapitre 3). Pour cela, elle devra adopter un nouveau mode économique.

L'idée peut alors être de s'adapter à la demande en innovant pour ne pas disparaître. De fait, l'ACEPP va devoir s'interroger sur son rapport aux autres types de structures énumérées plus haut, marchandes ou non, s'interroger sur sa volonté à couvrir de nouveaux besoins émergents dans de nouveaux espaces où elle n'est pas nécessairement identifiée ou la plus valorisée, être attentive à l'émergence de nouveaux concurrents qui proposent le même service voire à inciter d'éventuelles crèches sauvages à se structurer, à se professionnaliser et à rejoindre le réseau. En résumé, l'ACEPP va devoir préciser son positionnement par rapport aux pouvoirs publics, l'État évidemment mais surtout les municipalités et les conseils généraux : être une force de proposition.

Un premier pas dans ce sens a été fait il y a quelques années, il s'appelle l'AREG³⁰ et il est la réponse à une « *demande croissante des collectivités locales et des entreprises à laquelle ne répond souvent qu'une offre lucrative* »³¹. Les fédérations régionales l'ont très bien accueilli et les structures d'accueil ne peuvent que se féliciter qu'un tel outil soit à leur

³⁰ Acepp **RÉ**seau Gestion

³¹ Source : site internet de l'AREG

disposition. Pourquoi alors, si l'ACEPP lui a donné la vie, personne ne lui donne réellement les moyens de se déployer pleinement ? D'après les rapports financiers, cela s'explique par le fait que les comptes d'exploitation ne permettaient pas d'allouer des fonds à l'AREG. La question reste de savoir si d'autres raisons, moins facilement cernables par une analyse économique pourraient être repérées.

Un autre pas a aussi été fait par ailleurs. En effet, le positionnement de l'ACEPP dans le projet APEMAC (Accueil Parents Enfants en Massif Central). Ce projet a une dimension globale dans le but de redynamiser un territoire local et de rendre attractif les territoires du Massif Central, en révélant les potentialités en terme d'accueil des enfants et des familles et en se donnant les moyens d'accueillir les nouvelles familles. Ainsi par le rassemblement de différents univers (industrie, commerce, service) et par la présence de différents acteurs (syndicats, professionnels, famille, etc...), APEMAC a pour objectif de réinvestir une zone rurale majoritairement située dans le massif central. Ainsi, l'ACEPP par son expertise en matière d'accueil de la petite enfance va suggérer une réponse adaptée dans un contexte économique difficile. En contrepartie, elle est subventionnée en ingénierie et en mise en œuvre de solutions.

En conclusion de ce chapitre, se pose la question des moyens car il est indéniable qu'au final et du fait du modèle économique de l'ACEPP, c'est bien l'encastrement économique qui subit le dictat du politique. Est-ce que l'ACEPP a les moyens d'attendre l'arrivée providentielle d'un nouveau messie comme le fut à deux reprises la Fondation Van Leer ? Est-ce que l'ACEPP se donne les moyens de réfléchir à une véritable stratégie ? Abandonner la formation de ses professionnels et ne pas proposer d'élargir la gamme de services sont des choix tactiques qui, sous certains angles, peuvent sembler dangereux. Du coup, doit-on carrément se demander si l'avenir de « l'initiative » ACEPP passe par la définition d'une stratégie commerciale au sens marchand du terme ? Ou est-ce que, au contraire, l'ACEPP doit militer davantage pour obtenir de potentiels financements de l'État, lesquels, au regard de la conjoncture, se font de plus en plus rare, tous secteurs confondus ? Nous verrons ci-après qu'une réponse judicieuse pourrait être ni d'un côté ni de l'autre mais plutôt dans une nouvelle dynamique d'hybridation.

Depuis peu les locaux ne sont plus mis à disposition gracieusement, l'ACEPP a dû déménager pour des lieux plus petits mais ne permettant plus d'accueillir des groupes de formations. Philippe D. déclare dans son interview que l'ACEPP est à un tournant de son

existence et qu'elle est condamnée à accroître ses effectifs ou au contraire à les réduire comme en 1995. Il apparaît évident que l'ACEPP soit à l'approche d'un virage mais une inquiétude demeure car jusqu'ici, personne ne paraît susceptible d'emmener avec lui le reste des passagers. Les élus du bureau ? Certainement mais à la condition qu'ils ouvrent davantage leur représentation de l'ACEPP diraient certains. Ils peuvent en effet parfois sembler déconnectés de la réalité organisationnelle sous certains points de vue, comme par exemple le point de vue « économique » qui ne peut que noter que le trésorier n'a guère connaissances de la gestion des comptes. Les permanents « délégués » ? Ils se sont fortement appropriés l'idéologie autogestionnaire fondatrice. Le mot « directeur général » est évité et l'idée de fonction hiérarchique n'est pas appréciée à l'ACEPP. Nous touchons ici du doigt toute la délicatesse de la valeur de démocratie aigüe de l'organisation. Indéniablement, l'autogestion et la démocratie participative fut et reste un moteur de l'ACEPP. Mais ne peut-elle pas également aujourd'hui, dans certaines de ses dimensions, également constituer en partie un frein à son évolution ? En effet, au final, il n'y a plus aujourd'hui qu'une minime coordination entre les délégués eux-mêmes mais aussi avec les chargés de missions. Ainsi, en cas de défaillance, le système ne sait pas anticiper et il a même du mal à y pallier, comme l'exemple de cette subvention jamais reçue en 2010 (cf. interview de Philippe D.) ou encore la proportion du bénévolat dans l'activité baissant de près de 60% en 16 ans (537k€ en 1994 pour 237k€ en 2010). L'imaginaire autogestionnaire de l'ACEPP a laissé beaucoup de latitude aux délégués, ce qui fit la force de l'association durant longtemps, tant ceux-ci étaient et restent dévoués à l'organisation. Mais leur autonomie s'est accrue à un point tel que leurs perspectives financières ne trouvent plus guère à se croiser, ce qui par ailleurs peut sembler arranger tout le monde, rares tant les personnes à avoir envie de se consacrer à ce sujet « ennuyeux et roboratif » que sont les comptes, surtout dans une association qui attire militants, adhérents et bénévoles pour son engagement social et son bien commun.

Pourtant le système pourrait connaître des évolutions. Ces évolutions pourraient être organisationnelles ou politiques. Nous nous bornerons ici à suggérer des pistes économiques. Les fédérations locales sont innovantes dans leur recherche de financement (cf. interview de Séverine L.), elles n'hésitent pas à se confronter aux règles de l'appel à projets. Mais pour le moment faute de structuration, elles n'arrivent pas à convaincre alors que les valeurs de l'idéologie du Bien Commun (le Parent Citoyen : prendre en main ses affaires, premier éducateur de l'enfant et acteur des politiques publiques) pourraient être considérés comme un argument de vente et de confiance sans précédents. Ceci qui aurait comme conséquence

avantageuse de rééquilibrer l'hybridation des ressources pour atteindre le modèle de 1994 où le poids des subventions publiques et privées étaient équivalent (32% chacune) et inférieur à celui du cumul de la réciprocité et du quasi-marchand (36%) assurant une indépendance financière et politique. Vu sous cet angle, on peut donc considéré qu'il ne s'agirait pas de vendre son âme au marché (des appels d'offre) ni de vouloir se placer complètement sous la tutelle des politiques publiques, puisqu'il ne s'agirait rien moins que de rétablir un équilibre sans chercher à tous prix à remporter le plus d'appels possibles, quels qu'ils soient. Une liberté de choix parmi ces derniers seraient maintenues.

Dans cette démarche, l'intérêt peut être double pour l'ACEPP : premièrement, contracter de nouvelles ressources ; et deuxièmement, renforcer son positionnement d'appui technique et stratégique auprès des fédérations.

Mais tout cela dépendra du projet commun que l'ACEPP va entreprendre de penser à l'avenir. Ce projet devra tenir compte de l'évolution des attentes des parents pour leurs enfants, du nouvel engagement militant des parents, de l'évolution de la professionnalisation des parents et des professionnels... Bref, d'un nombre de facteurs importants et complexes. Le champ de la garde de la petite enfance a évolué, il évoluera encore. L'ACEPP s'est toujours adaptée et devra s'adapter encore en anticipant de futures contraintes et notamment la première, celle d'une nouvelle vague de décentralisation portant sur l'emploi et la formation. Évidemment, il n'est pas question pour l'ACEPP de perdre son identité, ce qui d'ailleurs fait sa force. Mais peut-être lui sera-t-il bénéfique de poser à l'ensemble (CA, salariés, adhérents, ...) la question épineuse (et pour beaucoup ennuyeuse) de son modèle socio-économique. A cet égard, plus grande difficulté sera probablement de confronter son système démocratique à cette question : comment faire en sorte que les représentants des parents, les professionnels, voire même les pouvoirs publics s'engagent de concert à traiter cette épineuse question avec des salariés qui eux-mêmes, n'éprouvent pas à son égard un intérêt démesuré ? Aussi, ce travail devra-t-il passer probablement par une analyse organisationnelle et visant à interroger qui, à l'avenir, devra être responsable de la gouvernance économique (et comment il en rendra compte).

Chapitre 3

L'analyse organisationnelle : Mintzberg à l'ACEPP

Par Michel Hochart

3.1. Introduction

En nous servant, d'un apport conceptuel issu des travaux de Henry Mintzberg, de vingt retranscriptions d'interviewes et des matériaux fournis par l'ACEPP, nous proposons dans le présent chapitre de définir les configurations d'organisations qui ont marqué l'histoire de cette association.

Cette proposition d'analyses, bien sûr discutable, se décline selon le plan suivant. En référence à Mintzberg, une première partie théorique porte sur les idées essentielles et concepts de base permettant d'appréhender les différentes configurations que peut adopter toute organisation. Cette entame théorique nous permettra dans une seconde partie d'analyser les quatre principales configurations d'organisation qui ont marqué les trente ans d'Histoire et d'histoires de l'ACEPP. En conclusion, en référence au concept de cycle de vie des organisations, nous évoquerons les conditions d'une continuité du projet de l'association.

3.2. *Les configurations de l'organisation*

3.2.1. La référence à Mintzberg : les idées essentielles

« Pour mener à bien une action commune, il est nécessaire de rassembler des hommes et de coordonner leurs actions à l'aide des moyens de l'organisation. Le manager est chargé de coordonner et de diviser le travail. Son action s'inscrit dans le cadre d'une structure organisationnelle. Cette action suit un but qui se traduit par une stratégie... » Mintzberg³² définit donc la structure d'une organisation comme : « Action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ».

Pour Mintzberg la théorie des organisations a été dominée à tort par les théories rationnelles du « one best way »³³ inspirée notamment par Taylor et les classiques. Cette vision cherchait à montrer quelle était la meilleure manière(sous entendu unique) de gérer une

³² . Henry Mintzberg, voyage au centre des organisations, Ed. d'Organisation, Paris, 1998.

³³ N.d.T "La seule meilleure voie": une bonne structure ne pouvait qu'être unique, avec une hiérarchie, un champ de contrôle ne dépassant pas six subordonnés, un emploi intensif de la planification et ainsi de suite....

organisation. Or, Mintzberg remet en cause cette vision universaliste trop éloignée de la réalité contemporaine des organisations. Il démontre qu'il existe plusieurs manières de gérer une organisation car le style de management et le choix de la structure organisationnelle dépendent de nombreux facteurs. Mintzberg opposera donc au « one best way » le « getting it all together »³⁴ c'est à dire une approche et une prise en compte des différentes configurations adoptables par une organisation.

Partant de ce postulat, Mintzberg identifie les six parties de base à l'interne de toute organisation. Il décrit les mécanismes de coordination du travail et les paramètres de conception³⁵ qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination.

Mintzberg démontre alors toute l'importance du contexte de la structure, il énonce un certain nombre de facteurs de "contingence" ou "de situation" qui influence le choix de ces paramètres de conception et réciproquement.

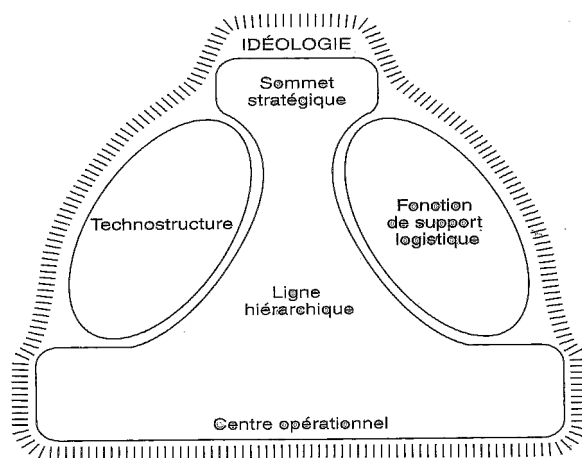
Après avoir introduit ces attributs des organisations - les parties, les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingences - Mintzberg envisage, en référence à son approche du "getting it all together" évoquée ci dessus, de quelle façon ces attributs peuvent se conjuguer entre eux. Il déterminera ainsi sept types de configurations "dérivées" adopter par les organisations. Enfin, il caractérise les facteurs externes qui influencent le choix d'une structure.

Toutes ensemble, ces configurations étudiées par Mintzberg, comme par ailleurs les forces et les besoins que chacune représente, semblent selon lui comprendre et intégrer une bonne part de ce que nous savons sur les organisations.

34 N.d.T "Mettez tout cela ensemble": les éléments de la structure, y compris ceux de la contingence, devaient être choisis dans le but d'atteindre une certaine cohérence dans l'organisation.

35 Certains de ces paramètres concernent la conception des postes, d'autres la conception de la superstructure (le réseau des sous-unités qui se reflètent dans l'organigramme), d'autres la conception des liens latéraux pour étoffer cette structure et enfin un dernier groupe qui concerne la conception du système de prise de décision de l'organisation. Nous les détaillerons plus loin dans ce chapitre.

3.2.2. Les six parties potentiellement identifiables d'une organisation



Les six parties de base de l'organisation (dans Henry Mintzberg, *Op. Cit.*).

| SIX PARTIES DE L'ORGANISATION | DEFINITION |
|--|---|
| Le centre opérationnel | Personnes qui effectuent le travail de base : production de biens et de services |
| Le sommet stratégique | Un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation |
| La ligne hiérarchique | Hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique |
| La technostructure | Analystes spécialisés, experts qui planifient et contrôlent le travail des autres. Ils remplissent les tâches administratives |
| La fonction de support logistique | Leurs activités assurent la fourniture de différents services internes. |
| L'idéologie | Culture de l'entreprise, ensemble des valeurs communes, des traditions et des croyances de l'organisation |

Mintzberg a donc étudié les organisations et leur structure. Il en identifie classiquement six parties présentées dans le schéma et le tableau ci dessus. Mais chacune de ces parties se révèle plus ou moins importante selon la nature, l'environnement et les objectifs de l'organisation. Ces "attributs fondamentaux" offrent de multiples combinaisons possibles et de configurations d'organisations. Par son travail de recherche, Mintzberg nous propose la distinction de sept configurations structurelles qu'il appellera « configurations dérivées ».

Mais avant d'évoquer ces différentes configurations il importe comme le préconise Mintzberg de s'intéresser à "l'essence de la structure organisationnelle". La structure d'une organisation peut être définie "comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite en assurer la coordination". Nous allons dans un premier temps nous intéresser aux mécanismes de coordination et dans un second temps aux paramètres de conception.

3.2.3. Les mécanismes de coordination et les paramètres de conception de l'organisation

« Toute activité humaine organisée donne naissance a deux besoins fondamentaux et contradictoires: la division du travail entre diverses tâches à effectuer et la coordination de ces tâches afin d'accomplir cette activité... ». Ainsi selon Mintzberg un certain nombre de mécanismes de coordination paraissent décrire les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail. les mécanismes les plus basiques sont:

L'ajustement mutuel :

Il réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle.

La supervision directe :

Elle réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.

D'autres mécanismes de coordination relèvent, quand elle existe, des standards établis par les analystes de la technostructure:

La standardisation des procédés de travail :

Processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail. Formalisation dans des manuels de procédure.

La standardisation des résultats :

Passe par l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation.

La standardisation des qualifications et des savoirs:

L'uniformisation se fait sur le savoir et les compétences des employés.

La standardisation des normes :

Il s'agit de la culture commune, la croyance des membres de l'organisation.

Avec les mécanismes de coordination, une autre série de paramètres détermine la division du travail et la réalisation de la coordination. Elle concerne la conception des postes, la conception de la structure (le réseau de sous unités qui se reflètent dans l'organigramme), ou encore la conception des liens latéraux pour étoffer cette structure et enfin un dernier groupe concerne la conception du système de prise de décision de l'organisation.

La spécialisation du travail :

Elle prend en compte le nombre de tâches qui composent le travail et le contrôle qui est exercé sur ces tâches.

La formalisation du comportement :

Elle est liée à la standardisation des procédés de travail en imposant les instructions opérationnelles, la description du travail, les règles règlements et autres éléments de même nature. On dira ainsi qu'une structure qui repose sur une forme quelconque de standardisation est bureaucratique et que dans le cas contraire elle est organique.

La formation :

La formation consiste en l'emploi de programmes d'instructions formalisés qui standardisent chez ceux qui les suivent les qualifications et les connaissances requises pour faire un travail particulier dans une organisation. La formation est un paramètre de conception clef dans tous les travaux que nous disons professionnels. La formation et la formalisation sont fondamentalement substituables pour réaliser la standardisation (en fait la bureaucratisation du comportement).

L'endoctrinement :

Il repose sur les programmes et techniques par lesquels les normes des membres d'une organisation sont standardisés de façons à répondre à ses besoins idéologiques et à constituer la base de référence pour la prise de décision ou l'exécution d'une action. L'endoctrinement est également un substitut de la formalisation et la formation des qualifications, dans ce cas, les standards sont intégrés à l'intérieur de l'organisation sous la forme d'un ensemble de croyance enracinées.

Le regroupement en unités et la taille des unités :

Il se fait à partir du choix des bases puis de postes en unités, ces dernières en unités plus grande, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'on atteigne le groupe de plus haut niveau.... « la taille des unités pose le problème du nombre de poste que doit contenir une unité de premier ordre et que doit contenir une unité plus grande ».

Les systèmes de planification et de contrôle :

Ils sont employés pour standardiser les résultats. Selon Mintzberg, on peut les diviser en deux grands groupes les systèmes de planification des actions qui spécifient les résultats d'actions spécifiques avant qu'elles ne soient entreprises par exemple : « on devra forer des trous de trois centimètres » et les systèmes de contrôle de performance qui précisent les résultats attendus de tout un ensemble d'actions après qu'elles aient été exécutées par exemple : « les ventes de telles unités devraient augmenter de 10% pour une année ».

Les mécanismes de liaison :

Ils se rapportent à toute une série de mécanismes utilisés pour encourager l'ajustement mutuel à l'intérieur et entre les unités. ils vont de postes de liaison en passant par les groupes projets et comités permanents et les managers intégrateurs pour se développer totalement dans les structures matricielles³⁶.

La décentralisation :

Concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision, nous dirons que la structure est centralisée quand les pouvoirs de décisions se situent en seul point de l'organisation. Dans le cas où le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes nous pouvons dire qu'il est relativement décentralisé. On distinguera alors la décentralisation verticale des pouvoirs formels du sommet vers le bas de la décentralisation horizontale c'est à dire le transfert du pouvoir formel ou informel, dans une certaine mesure, aux non managers en dehors de la ligne hiérarchique... Mintzberg ira plus loin dans la distinction et propose six formes possibles de décentralisation du pouvoir au sein de l'organisation.³⁷

3. 2.4. Les facteurs de contingence

Pour finir, un certain nombre de "facteurs" ou de "situations" influence le choix de ces paramètres de conception et réciproquement.

L'âge et la taille :

³⁶ En créant la structure matricielle, l'organisation évite de choisir une base de regroupement des unités de préférence à une autre : elle choisit les deux c'est à dire un mixte entre structure hiérarchique /fonctionnelle et structure additionnelle de liaison (groupe de projet par exemple). Ce faisant elle crée une double structure d'autorité et sacrifie le principe d'unité de commandement. La structure matricielle paraît être un mécanisme très efficace pour développer des activités nouvelles et pour coordonner des interdépendances multiples et complexes.

³⁷ (1) la centralisation, verticale et horizontale, où tout le pouvoir se concentre dans le sommet stratégique ; (2) la décentralisation horizontale limitée(sélective) où le sommet stratégique partage pour partie son pouvoir avec la technostructure qui est chargée de standardiser les procédés de travail; (3) la décentralisation verticale limitée(parallèles) où les managers d'unités se voient déléguer une bonne partie des pouvoirs formels concernant les décisions à prendre dans le cadre de leur unité; (4) décentralisation verticale et horizontale où le pouvoir est ici, pour une large part situé dans le centre opérationnel, tout au bas de la structure; (5) la décentralisation horizontale et verticale sélective, où le pouvoir concernant diverses décisions est ici délégué à différentes constellations de travaux dans l'organisation parmi les managers, les spécialistes et les opérateurs qui travaillent à différents niveaux de la hiérarchie; (6) la décentralisation pure, où le pouvoir est réparti plus ou moins également entre tous les membres de l'organisation.

Il y a un lien certain entre la taille de l'entreprise et sa structure. Le problème de la définition des structures ne se pose guère dans les petites unités mono "productrices" où le directeur de l'organisation concentre la quasi-totalité des pouvoirs. En revanche, le problème apparaît au fur et à mesure que les dimensions de l'organisation s'accroissent. Selon Mintzberg, la structure a tendance à passer de l'organisation entrepreneuriale à l'organisation divisionnalisée au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Plus l'entreprise grandit, plus la composante administrative est développée. La standardisation est alors un bon moyen de coordination, développant ainsi la bureaucratisation.

Le système technique :

Le système technique est plus large que la notion de technologie. Il regroupe les procédés développés au niveau du centre opérationnel pour produire les biens et les services. Il existe un lien entre le système technique et la structure. Ce lien agit sur les modalités de contrôle, de centralisation et de standardisation.

L'environnement :

Le choix de la structure dépend de la stabilité et de la complexité de l'environnement.

- Plus l'environnement est stable et donc prévisible, plus la structure est mécaniste : formalisation et centralisation du pouvoir, hiérarchie développée et clairement affirmée.
- Plus l'environnement est dynamique et donc imprévisible, plus la structure est organique. Une structure organique privilégie la flexibilité et l'ajustement mutuel entre les acteurs.

Le pouvoir :

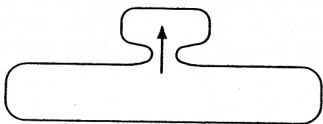
En fonction de la répartition du pouvoir dans une entreprise ou dans un groupe de société, la structure est plus ou moins centralisée. En effet, plus une entreprise est contrôlée par une autre entreprise, plus la structure est centralisée et formalisée. A l'inverse, une entreprise peu contrôlée développe une structure décentralisée fondée sur l'autonomie et la responsabilité des unités intermédiaires.

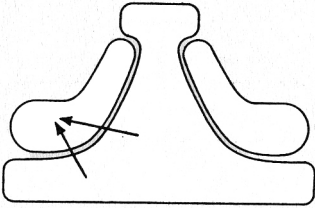
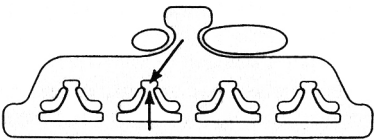
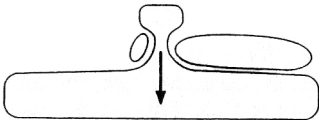
3.2.5. Les sept configurations d'organisation

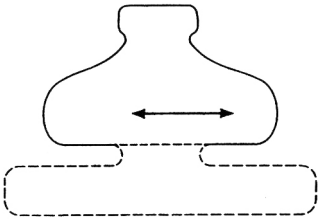
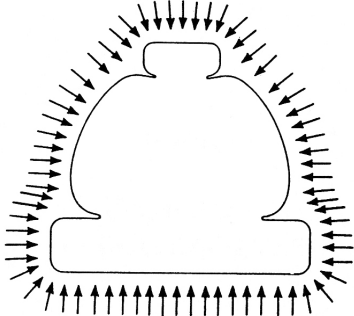
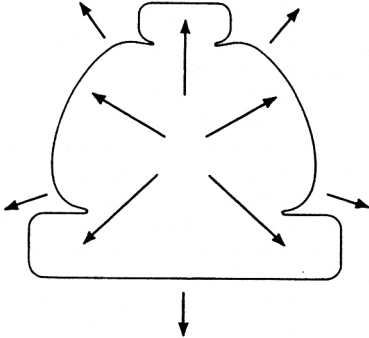
Après avoir caractérisé les paramètres de conception et les facteurs de contingences, en référence à son approche du "getting it all together" évoquée ci dessus, Mintzberg proposera sept types de configurations appelées configurations "dérivées" adoptable par les organisations:

- **Organisation entrepreneuriale**
- **Bureaucratie mécaniste ou industrielle**
- **Structure divisionnalisée**
- **Bureaucratie professionnelle**
- **Adhocratie ou organisation innovatrice**
- **Organisation missionnaire**
- **Organisation politisée**

Le tableaux qui suit présente les principales caractérisitiques des septs configurations proposées et leurs schémas proposés par Minztberg. On trouvera en annexe, trois tableaux qui présententeau, le principe fondamental, les paramètres clés et fonction cles, des exemples et pour finir les avantages et limites de chacune de ces configurations.

| Schémas | Principales caractérisitiques des septs configurations adoptables par une organisation |
|---|--|
|  | L'organisation entrepreneuriale L'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. Elle est en revanche financièrement fragile. |

| | |
|---|---|
|  | <p>L'organisation mécaniste</p> <p>Elle est efficace dans un environnement simple et stable. elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Ces procédures sont élaborées par des experts et spécialistes. C'est pourquoi les fonctions de support et la technostructure y ont une place prépondérante. Son fonctionnement est efficace, précis mais ce type d'organisation évolue difficilement ou par des changements brutaux.</p> |
|  | <p>L'organisation divisionnalisée</p> <p>L'entreprise atteint une grande taille (ex : une entreprise multinationale) qui l'amène sur plusieurs marchés. Elle peut diviser sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays... Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique. Mais chaque division reste chapeautée par une direction générale qui fixe les objectifs stratégiques. Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus.</p> |
|  | <p>L'organisation professionnelle</p> <p>L'environnement est stable mais complexe. L'organisation est décentralisée. Elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés. Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée.</p> |

| | |
|---|--|
|  | <p>L'organisation innovatrice</p> <p>L'environnement est complexe et dynamique. C'est une structure adaptée à un environnement qui change. Elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support. L'autonomie est forte et est justifiée par la qualification élevée des membres. La base opérationnelle est inexistante : il n'y pas « d'exécutants ».</p> |
|  | <p>L'organisation missionnaire</p> <p>La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie communes.</p> |
|  | <p>L'organisation politisée</p> <p>Il n'y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques..</p> |

Est-il besoin d'insister sur le fait que chacune des sept configurations présentées ci dessus est une configuration idéale -une simplification, une caricature- de la réalité.

Il n'existe pas une seule organisation qui soit exactement semblable à un de ces types parfaits. Mais il y en a qui sont remarquablement proches d'une de ces configurations, alors que d'autres organisations reflètent une combinaison de plusieurs configurations, quelques fois dans des périodes transitoires d'une à l'autre.

Après cette entame théorique, nous aborderons dans la seconde partie suivante les configurations adoptées par l'ACEPP.

3.3. Mintzberg à l'ACEPP

Le traitement de l'ensemble des matériaux réunis permet dans cette seconde partie de dégager en termes d'analyse des organisations et donc en référence à Mintzberg, quatre grandes périodes et modes de configurations qui ont marqué l'histoire de l'ACEPP. Après avoir proposé une synthèse des faits marquants de ces quatre grandes périodes et modes de configurations qui ont marqué l'histoire de l'ACEPP, nous développerons plus avant l'analyse pour chacune d'entre elles.

Est-il besoin de rappeler que ce construit n'est qu'une proposition, une simplification à partir d'une compréhension parcellaire de situations, d'écrits ou d'histoires où règne la complexité propre à toute activité et organisation humaine.

3.3.1. de 81 à 89 : les fondements de l'organisation missionnaire de l'ACEPP

Synthèse des faits marquants de cette période:

C'est à partir du concept de "citoyen parent" qu'émerge dans les années 80, la saga idéologique et la création de l'ACEP par une entrepreneuse charismatique. La dimension idéologique, fondamentale dans ce projet associatif, se développe dans un contexte post 68 et de grandes vagues d'innovation dans tous les secteurs socioculturels. Elle se traduit à travers une mission à dimension sociopolitique en interne comme en externe et par sa traduction opérationnelle novatrice : les crèches parentales. Au cours des premières années la création de l'ACEP, relève de la structure simple et le type d'organisation retenu est missionnaire tant la dimension idéologique prédomine.

Notre analyse des fondements de l'organisation missionnaire de l'ACEP:

Selon Solange P. fondatrice et première présidente de l'ACEP : « *La motivation de l'acte fondateur de l'association c'est le besoin d'argent parce que ce qui était auparavant informel à savoir le collectif enfant parent ou crèche sauvage a eu un besoin d'argent et donc un besoin d'aller du côté de l'Etat pour trouver des sous...* »

C'est donc sur ce premier leitmotiv, que démarre en 1980, la saga entretenue au fil des trente ans d'existence par les responsables militants de l'ACEPP.

L'ACEP est issue d'une initiative parentale et militante de "crèche sauvage" qui se transformera en une trentaine d'années en un réseau national rassemblant parents militants et professionnels (parfois les trois à la fois) pour la défense du concept de parent citoyen (plus tard) de la coéducation et des crèches parentales. Le développement en réseau, l'autogestion, la participation par le débat et la recherche du consensus pour les décisions seront fondamentalement des valeurs et des axes retenus pour la réalisation et l'organisation et donc pour la coordination de cette vaste mission.

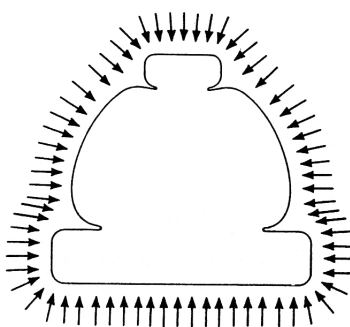


Schéma de l'organisation missionnaire adoptée par l'ACEP:

une structure très informelle dont le fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie communes: "tout le monde tire dans le même sens" (d'où le sens des flèches du schéma)

Dès l'origine ce mouvement réuni, un groupe de militants d'enseignants universitaires issu de la bourgeoisie parisienne (les "bobo")³⁸ inscrits dans la mouvance idéologique des années 68 et post 68. Opposer aux normes du système éducatif et pédagogique de l'époque, ces parents intellectuels militants voulaient aussi « *élever autrement leurs enfants... nous étions les enfants de Dolto...* » rapportent-ils. Émergera dès lors le concept du citoyen parent et le projet des crèches parentales.

En termes de contingence, le contexte et l'environnement sont favorables à la création car tous les secteurs socio et culturels connaissent de grandes vagues d'innovation encouragées par les tutelles.

³⁸ Expression utilisée par les intervenants lors de la présentation historique de l'ACEPP le 11 novembre 2011

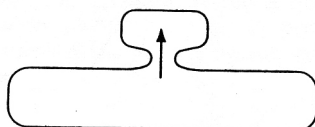
Le mouvement et l'initiative des crèches parentales centrés sur une croyance communautaire du parent citoyen et un intérêt partagé, par un petit groupe, pour les principes des pédagogies nouvelles vont d'abord s'organiser de manière expérimental avec une structure simple, sans formalisation particulière. En référence aux valeurs, le pouvoir et les décisions sont prises collectivement par le "sommet stratégique" constitué du groupe des premiers militants mais aussi par la fondatrice qui catalyse toutes les énergies et les transforment en synergie et directives tout en encourageant l'ajustement mutuel.

Mais très vite la pérennisation des expériences fondatrices de crèches parentales est compromise par les enjeux financiers, l'image élitiste des bénéficiaires du projet expérimental et les assauts de la normalisation administrative. Comme toute structure simple, propice au démarrage, le projet de l'ACEP est en revanche financièrement fragile ce qui obligera très rapidement les fondateurs à l'ouverture de négociations avec les différentes tutelles publiques et à l'élaboration des stratégies politiques à leur égard.

C'est alors, à partir de la clé voute idéologique du citoyen parent, que les dimensions sociopolitique et socio-économique du projet deviennent des enjeux mobilisateurs et rassembleurs au sein de l'organisation. Elles dessinent les grands objectifs de la mission associative et deviendront les piliers institutionnels fondateurs d'une saga très bien relatée lors de la présentation historique de l'ACEPP le 11 novembre 2011.

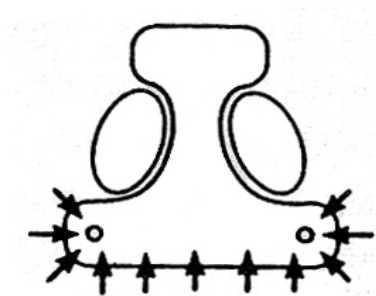
Les premiers paramètres de conception et de fonctionnement repérés:

Classiquement l'organisation émergera d'abord d'une phase expérimentale et d'une configuration proche de l'entrepreneurial. Les premières crèches seront ainsi de petite taille, et le groupe de militants parents fondateurs (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une relative capacité d'adaptation et d'expérimentations. Les tous premiers salariés peu qualifiés seront des emplois jeunes. Le système technique est simple, non régulateur.



La première configuration de l'ACEP : la structure simple

Mais dans ce contexte d'organisation missionnaire, c'est avant tout la culture commune, la croyance des membres de l'organisation, qui seront prioritairement recherchées et valorisées. Dès lors, les mécanismes de coordination s'opèrent à partir de la standardisation des normes qui constitue selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation ».



mécanisme de coordination: la standardisation des normes

La culture commune et la standardisation des normes en d'autres termes le partage d'un ensemble de valeurs et de croyances bâties sur les concepts communautaires de citoyen parent et d'auto gestion se traduisent et seront d'ailleurs régulièrement rappelées par des textes qui font toujours références comme par exemple les deux chartes de l'ACEPP, celle pour l'accueil de l'enfant votée à l'occasion du conseil d'administration du 22 juin 2002 et la Charte des initiatives parentales adoptée en assemblée générale le 9 octobre 2010.

Nous le savons, après un long débat et par consensus, l'ACEP est devenue ACEPP signifiant la place paritaire des professionnels dans le projet. La majorité des professionnels rencontrés se disent eux aussi toujours engagés, militants, héritiers et porteurs de toute cette culture et ces croyances³⁹. Ils lui font d'ailleurs référence pour dépasser et surmonter les difficultés et les tensions rencontrées dans les flottements de l'organisation. Pour d'autres professionnels, moins impliqués sur le registre militant, même s'ils restent en phase avec la culture et la croyance portée par l'ACEPP, elles ne doivent pas cacher "une certaine réalité" et certains flottements institutionnels et structurels de l'organisation.

³⁹ Les interviewes des membres du CA et de professionnels (décrits par un des présidents de l'ACEPP comme avant tout des militants) montrent que l'on peut venir parfois à L'ACEPP par hasard mais que l'on y reste souvent pour de bonnes raisons. Certains des professionnels nous disent y avoir perdu en termes de reconnaissance financière, mais qu'importe, tous affirment que l'enrichissement est semble-t-il ailleurs, bien au-delà du simple besoin de reconnaissance socioprofessionnelle classique. L'adhésion aux croyances et aux luttes défendues dans le projet ACEPP est souvent très intégrée "habituée" et impliquée. On perçoit dans les propos, l'existence d'un lexique et les passages d'une histoire "épique" apprise et écrite parfois en commun.

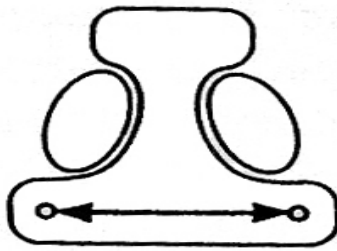
Avec cette standardisation des normes et croyances constitutives rendue très opérante et générant une forme "d'esprit de corps", dans un premier temps, l'ajustement mutuel⁴⁰ sera à peine privilégié à tous les niveaux de l'ACEPP. Comme le souligne Mintzberg dans l'organisation missionnaire, chacun agit simplement en accord avec l'ensemble des croyances et, ainsi, il peut réaliser le travail opérationnel de façon relativement indépendante. Ce qui signifie que dans ces organisations la tendance est à peu de règles et de règlements formels, pas plus de planification ou de contrôle formalisé ou encore d'un quelconque contrôle managérial; il existe peu de technostructure et de ligne hiérarchique d'autorité. Le leadership ne se décrit pas alors comme l'imposition d'une orientation, mais beaucoup plus comme la protection est la mise en valeur de l'idéologie commune; on attend ici du leader qu'il sache imposer aux autres la volonté de poursuivre la mission, peut être aussi son interprétation de la mission, mais en aucun cas le changement de cette mission.

Pour autant tout au long de l'évolution de l'ACEPP, cet ajustement mutuel sera nécessairement renforcé chez les professionnels par l'absence d'un organigramme, d'une ligne hiérarchique, d'une définition des rôles et fonctions de chacun ou d'objectifs de délégation de mission précises. Aujourd'hui encore, un délégué interviewé ne peut définir clairement les possibles et les limites de son rôle, de son statut et de sa fonction.

Ainsi quelque soit leur statut rôle ou fonction, cet ajustement mutuel sera souvent affirmé, comme une des composantes majeures, une norme voir une valeur essentielle quant aux mécanismes de coordination et de décisions adoptés par les professionnels, les administrateurs et les adhérents du réseau de l'ACEPP. Ainsi contrairement au schéma ci dessous, qui évoque classiquement l'ajustement mutuel entre salariés de même niveau, on trouvera à l'ACEPP de nombreux exemples d'ajustement mutuel à tous les niveaux et entre chaque partie de l'organisation⁴¹.

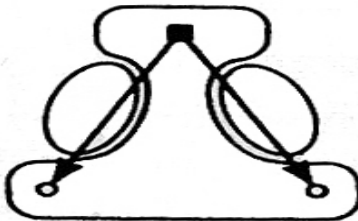
⁴⁰ selon Mintzberg, cet ajustement mutuel " réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle. La coordination se fait donc par échange, négociation et compromis..."

⁴¹ Cet ajustement mutuel est encore d'actualité au niveau du sommet stratégique notamment pour la présidence qui s'opère entre les deux co-présidents



mécanisme de coordination privilégié à l'ACEPP : l'ajustement mutuel

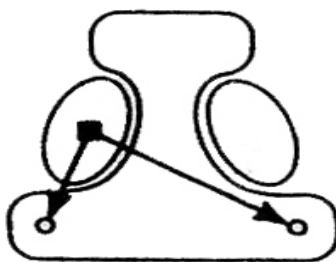
On fera recours à l'usage de la supervision directe celle qui selon Mintzberg « réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.. » Ce mode de coordination sera prégnant dans l'organisation de l'ACEPP lors de sa création, dans les périodes "de crises" et au sein des centres d'activités avec l'arrivée de la bureaucratie professionnelle. Mais, dans la logique et la continuité des choix fondateurs, le sommet stratégique de l'ACEPP n'installera jamais durablement et explicitement la supervision directe comme principe de coordination de l'organisation.



mécanisme de coordination : la supervision directe

Nous le verrons plus loin, après un épisode de configuration innovatrice, l'organisation de l'ACEPP évoluera progressivement vers une configuration de plus en plus professionnelle et une structure bureaucratique avec des mécanismes de coordination tendant vers la standardisation au sein du réseau et de l'ACEPP national. Cette standardisation concernera les procédés de travail, les résultats, les qualifications.

La standardisation des procédés de travail « évoque le processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail. Formalisation dans des manuels de procédure... » Généralement selon Mintzberg et comme le montre le schéma ci dessous, cette formalisation relève dans l'organisation des missions des analystes de la technostructure.



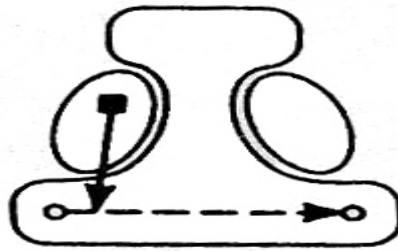
mécanisme de coordination : la standardisation des procédés de travail

Si la partie technostucture ne sera jamais identifiable comme telle au sein de l'organigramme informel de l'ACEPP, un travail de standardisation des procédés de travail est pourtant à l'œuvre très tôt dans l'organisation de l'ACEP. Elle sert aussi vraisemblablement au développement des normes. On pourrait citer l'exemple du "livre orange" qui est un guide méthodologique de création des crèches parentales ; dans cette « bible » se trouvent toutes les manières de faire de l'entreprise même si il faut souligner qu'elle incite aussi à l'autonomie et l'initiative des collectifs de parents et professionnels.

En rapport à la standardisation des résultats qui « vise l'uniformisation des résultats à obtenir des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation.... »: l'ACEPP s'est fondamentalement bâtie sur l'idée de réseau qui renvoie plus au principe de mutualisation des initiatives plutôt qu'à celui d'une recherche d'uniformisation des résultats des objectifs et des pratiques. Ainsi dans la structure simple d'origine et pour les autres configuration adoptées par l'ACEPP, la standardisation des résultats ne sera pas prioritairement recherchée : d'une part les objectifs précis par activités ne sont généralement pas définis ou certains difficilement définissables et les professionnels sont libres du développement de leurs secteurs d'activités sous réserves qu'ils en assurent le financement et que les projets menés soient en accord avec les valeurs fondatrices défendues par l'ACEPP.

Pour autant et pour répondre à de nouvelles contingences (concurrence) en **2006**, l'ACEPP, via le travail de ses commissions thématiques, mènera non sans tensions une délicate réflexion et négociation interne qui aboutira sur la création d'un label parental pour les lieux d'accueil de la petite enfance associatifs. Label qui peut à terme conduire à distinguer mais aussi uniformiser le concept de crèche parentale et signer paradoxalement comme le souligne une des interviewées un repli sur soi et la fin de la part laisser aux initiatives locales. Au passage, on peut souligner ici, un rôle proche de la "technostucture" jouer au fil du temps par les différentes commissions vis à vis du réseau ACEPP. Le bilan

d'activité 2010 qui recense le travail effectué par les quatre commissions tend à confirmer ce point de vue.



mécanisme de coordination ignoré par l'ACEPP : la standardisation des résultats

En rapport à la standardisation des qualifications et des savoirs, Mintzberg constate que « l'uniformisation se fait ici sur le savoir et les compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail... »

3.3.2 De 89 à 95 : Une organisation innovante mais un développement presque fatal au projet de l'ACEPP

Synthèse des faits marquants de cette période:

C'est la période de développement et d'innovation de l'ACEPP, sur fond d'une idéologie en perte de vitesse ou plutôt malmenée. C'est en effet la frénésie des projets, amenant des ressources financières mais aussi une perte de sens ou un autre sens donné au projet originel. L'organisation prend elle une forme proche de l'adhocratie avec notamment des chargés de missions qui fonctionnent avec une autonomie extrême jusqu'à la rupture et la crise dès 93. On rappelle alors la fondatrice qui reprendra "les rennes" de l'association et prônera un retour à une organisation classique en situation de crise : la structure simple. Cette démarche permettra le retour de l'idéologie originelle et d'assurer la survie de l'ACEP devenu ACEPP en 88/89... sans altérer voir en réaffirmant la saga idéologique du citoyen parent et certaines valeurs restent toujours vivaces.

Notre analyse de l'organisation innovante de l'ACEP:

Les quelques extraits suivant de l'interviewe de deux ex-président portant sur le développement de l'ACEP éclairent pour partie les événements significatifs de cette période qui ont conduit à la configuration d'adhocratie et d'innovations que l'on situe dans la période 1989 à 1995.

Extraits du premier interviewe:

« le développement de l'ACEP a été extraordinaire les 4/5 premières années de l'association. On est parti de 8 crèches, l'année d'après il y en avait 25, puis 50, 100, 150, les 6/7 premières années, tandis que maintenant cela ne progresse plus beaucoup, ça travaille en qualité par contre mais numériquement ça ne progresse plus beaucoup, les 10 premières années de 8 à 1000 comme ça porté par la vague sans avoir l'impression de ramer, plus l'impression de surfer... »

Comment contrôle-t-on un tel développement ?

« ...Cela n'a pas toujours été facile. A un moment on allait dans le mur financièrement. Quand je suis devenu président, j'ai licencié tout le monde sauf un et en plus les gens venaient travailler comme bénévoles pendant un an ou deux et puis on a redressé les finances et on a rembauché tout le monde..... c'était des décisions dures surtout dans le milieu associatif : cela a été la condition de la survie... »

Comment l'expliquer ? Développement trop fort, diversification qui vous fait perdre un peu votre identité...

«Non, on a été aidé par un programme de 3 ans au démarrage de la fondation deet on n'a pas bien géré à l'avance la fin de ce programme et... cela nous a servi de leçon aussi on est devenu un peu des chasseurs de subventions qu'on n'était pas avant...Avant on était dans l'idéologie à 100%... »

Extraits d'un deuxième interview :

Et ensuite dans l'histoire y a-t-il eu des ruptures des changements significatifs ?

« Il y a eu une rupture ...on a vraiment entassé empilé c'est-à-dire il fallait à chaque fois faire de l'information et trouver des sous... il y a quelque chose que j'ai pas dit hier que j'aurai eu envie de dire mais c'est un peu trop complexe ... on eu la chance d'arriver au début de la crise mais on n'a pas bénéficié de subsides de l'Etat comme c'était la tradition pour le secteur associatif...secteur qui avait les portes et les robinets ouverts avec l'argent qui

tombait... on donnait de l'argent aux associations notamment aux grosses celles qui existaient déjà avant guerre etc.... elles avaient un matelas confortable pour fonctionner et personne ne leur demandait quasiment rien de ce qu'elles faisaient des sommes reçues ... nous on est arrivé après cette période les robinets ont été fermés au début des années 80 ...on n'a jamais eu réellement d'argent pour fonctionner donc à partir de là ça a développé aussi cette dynamique cette créativité... je sais pas si vous avez pu voir et ce n'est pas complet tout ce qui s'est fait à l'ACEPP ...un peu dans toutes les directions ...cela a été aussi poussé parce que l'on n'était pas installé dans un nid de cocon confortable avec de l'argent... et donc il a fallu en trouver... en même temps créer innover des choses qui étaient à la limite de notre métier de base ...c'est-à-dire comme c'est dit oui le développement en milieu rural... en milieu rural c'est pas la même chose de créer une crèche parentale dans le milieu rural que de créer cela à Paris ou dans la banlieue lyonnaise... il y a le territoire vous connaissez aussi les réseaux de développement local... je militais j'étais aussi vice présidente de l'association nationale pour le développement local et des pays qui est un réseau à la base du développement rural... bon on s'est lancé tout de suite là dedans pour l'intercommunalité rentrer dans les contrats de pays il y avait un savoir faire... mais à chaque fois... »

Mais ces innovations se basaient-elles sur une identification des besoins, ou est-ce lié à votre métier de chercheur ou est-ce culturel à l'ACEPP ?

« C'est devenu complètement culturel, moi au départ j'ai impulsé ça... j'avais la pratique des réseaux etc.... mais cela a été complètement happé par l'équipe bénévoles et salariés c'était des gens très créatifs et dynamiques ».

Ce développement était devenu institutionnalisé ?

« Oui c'était institutionnalisé ».

Ça a fonctionné comment alors ?

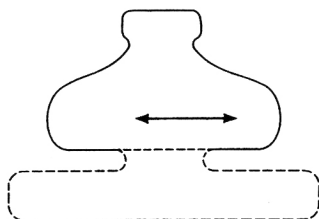
« Il y a eu plusieurs époques... il y a eu peut-être l'époque du démarrage qui fut très... un peu impulsive un peu fusionnelle ... après il y a eu une époque justement des grands axes avec des gros moyens... la fondation Van Leer... le secteur formation sur les contrats qualifications etc.... il a eu un peu... des grandes structurations et des périodes un peu de cloisonnement et de fiefs... il y a cette période là et il y a eu un défaut de cohérence d'ensemble et de mise en synergie ... chacun était un peu dans son fief ce qui a abouti d'ailleurs à une période de crise en 1995 ».

Qu'est-ce qui s'est passé en 1995 ?

« Moi j'étais absente du secteur de 89 à 93... on m'a rappelé dans ces eaux là... 94/95... j'étais absente de l'association parce que j'étais en cabinet ministériel c'était donc pas compatible déontologiquement ... ce qui s'est passé c'est que ce cloisonnement a abouti aussi a...moi je dirais que c'a mal été managé du point de vue de l'équipe trop cloisonné...avec aussi des personnalités très fortes qui étaient chacune sur son radeau et puis il y a eu aussi une mauvaise gestion sur certain des secteurs...un manque d'une gestion analytique... on a ca on dépense ca... donc il y a eu un moment pléthore de projets lancés sans moyens... trop de gens embauchés et donc problème...je me souviens d'une réunion où on a mis sur papier faisant le tour de la salle toute l'activité ...secteur par secteur... action par action avec un bilan par action... il a fallu licencier pour rééquilibrer...on a donc fait ca... »

Les indicateurs probants de l'organisation innovatrice de l'ACEPP

On le comprend avec les propos de deux ex-présidents, cette association à peine fondée sur une organisation fusionnelle missionnaire opère déjà une "rupture" historique en adoptant une organisation de type innovatrice. En l'absence de la fondatrice charismatique, tout en gardant une référence aux valeurs, le développement de l'ACEPP se poursuit de façon quasi exponentielle, tout à fait organique et presque anarchique.



la seconde configuration de l'ACEP : l'adhocratie innovante

De nombreux et nouveaux profils de professionnels apparaissent, la base opérationnelle est inexistante : il n'y a plus vraiment « d'exécutants », mais une diversité d'experts interviennent et définissent au nom de l'ACEPP des initiatives stratégiques pour répondre à environnement qui reste complexe et dynamique. Adaptées à cet environnement, ces initiatives tendent à être nombreuses, car l'adhocratie ambiante produit des innovations sophistiquées(exemples :Van leer, ruralité). Elles mettent en avant l'innovation par un

minimum d'échange d'informations, d'ajustements mutuels horizontaux entre les experts et une technostucture informelle émergente et une fonction support qui s'élaborent difficilement et bien à la traîne du développement. Dès lors, sans véritable contrôle analytique de l'activité, l'autonomie des experts est forte car elle est justifiée aussi par leur qualification et leur spécialisation élevées.

Mais tout ce développement s'opère si ce n'est sans stratégie collective, au prix aussi d'un bon nombre de discontinuités et parfois semble t-il de ressources gaspillées. Sans organigramme et ligne hiérarchique, le cloisonnement finit par s'installer imperceptiblement (et involontairement) et met en défaut la cohérence d'ensemble et de la mise en synergie atteintes et visées dans la configuration missionnaire précédente. Ainsi comme a pu l'observer parfois Mintzberg, ce type de configuration innovante atteint-elle son plus haut degré d'efficacité au même moment qu'elle commence précisément à en perdre. De fait avec cet empilement d'innovations non contrôlé et non contrôlable, c'est aussi la situation financière devenue alarmante qui mettra un terme cette période d'adhocratie et d'innovations qui laisse le souvenir amer d'un échec qui aurait pu compromettre l'existence même de cette association.

On remarquera cependant que l'ancrage initiale et les fondements de l'organisation missionnaire parfois bien ébranlés durant cette période, on survécu à la crise. On peut même penser au regard de l'attitude des professionnels licenciés venant travailler bénévolement pour la poursuite de la mission qu'elle est un signe fort de cet ancrage missionnaire qui apparaît pour Mintzberg sous la forme d'un ensemble de croyance enracinées mobilisatrices chez les membres de l'organisation.

Pour sortir de la crise on fera appel aux compétences d'un président gestionnaire mais aussi en arrière plan à celles du groupe fondateurs réactivé pour l'occasion par la fondatrice. Celle-ci reviendra pour un temps donné aux "manettes" du sommet stratégique. L'ACEPP reprendra alors classiquement en situation de crise une taille réduite et une structure simple. La supervision sera directe et c'est un salarié militant fidèle des premières heures de l'ACEPP qui sera nommé au national délégué pour en assurer la gestion *« ...parce que comme le souligne la fondatrice, l'équipe avait perdu celle qui faisait fonction de directrice sans en avoir le titre ce n'était pas dans l'esprit de l'ACEPP d'avoir une directrice ce qui a toujours un problème »*⁴².

⁴² Concernant l'ACEPP nationale, les postes qualifiés ou professionnels et leurs surfaces se sont spécialisés au coup par coup selon les besoins et les opportunités offertes par et pour l'extension du réseau. Cette spécialisation

Enfin, concernant "les dégâts" générés par cette crise et les décisions qui en découlèrent un ex-président en fait en quelque sorte le bilan dans le commentaire éloquent suivant :

« ...Bon si on laisse de côté la rigueur et la gestion déjà évoquées... on a aussi fait un recentrage autour d'un projet commun parce que chacun avait eu tendance à partir de son côté... on a donc fait un recentrage un pilotage une cohérence ...je crois qu'on a fait aussi un audit ... on voulait un retour à nos valeurs fondamentales parce que pour des opportunités de sous ...on en était venu à faire au fur et à mesure ...des choses...du développement de ceci ou de cela... mais il n'y avait plus cette unité autour des valeurs de l'ACEPP autour de la parentalité... évidemment il y avait des gens qui étaient là uniquement parce que leur projet avait réussi ...il y avait des projets partout en France même en lien International dans le cadre des actions menées avec l'Europe ...il y avait donc des choses un peu partout et on devait se recentrer... »

3.3.3. de 95 à 2010: la maturité du réseau (décentralisation/déconcentration) et le passage à une bureaucratie professionnelle de l'ACEPP nationale

Synthèse des faits marquants de cette période:

La crise de 95 et la décentralisation/déconcentration inachevée⁴³ vers les fédérations ont réduit durant ces quinze dernières années le projet de l'ACEPP nationale à trois secteurs d'activités plus ou moins définis entre prestations de service et d'action-recherche. Seuls, les délégués salariés qui ont pris beaucoup de pouvoir dans l'organisation vont relayer une partie de la saga idéologique dont ils sont héritiers et portent comme ils le peuvent et sans concertation entre eux le devenir du projet de l'ACEPP. Une forme de bureaucratisation professionnelle administrative (Philippe) et opérationnelle (Françoise, Emmanuelle et

s'est toujours opérée horizontalement mais pas verticalement. Il n'y aura pas de ligne hiérarchique repérable, et toutes les tentatives d'instauration d'une direction générale seront vouées à l'échec. C'est donc le CA comme sommet stratégique qui contrôlera en direct, quasi à postériori et sur un nombre limités d'indicateurs l'ensemble de l'activité.

⁴³Visiblement l'ACEPP n'est pas encore parvenue à une finalisation du processus de déconcentration décentralisation voici un commentaire d'un délégué en 2012: « ... Il faudrait que l'ACEPP choisisse ou pas d'ailleurs : bon ok c'est une confédération ou pas ! Parce que le fait que les adhérents soient des adhérents de base qui adhèrent directement à l'ACEPP, du coup les fédérations ont un rôle pas facile puisque l'on a des adhérents communs et les même les représentants s'y perdent car ils ne savent plus en quel nom ils parlent... »

Michèle) s'est installée au fil du temps toujours sans véritable stratégie de développement du projet collectif. Les présidents, CA et Bureau qui se succèdent selon le même rituel se transmettent le flambeau de la saga idéologique mais n'auront pas d'impacts réels sur le mode d'organisation de gestion et de pouvoir défendu par les délégués piliers de l'ACEPP. C'est donc sans véritable stratégie, que des projets novateurs, comme par exemple les UPP et le label, permettent de faire survivre la mission politique et opérationnelle de la saga idéologique originelle qui s'est trouvée modifiée notamment par les orientations de la ruralité et de la diversité.

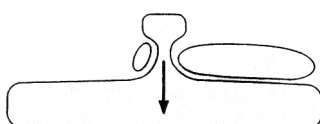
Notre analyse de la configuration bureaucratique de l'organisation de l'ACEPP:

Si cet ex-président en appelle au sortir de la crise de 1995, au recentrement dans l'intérêt de l'association, conformément aux valeurs et la mission de l'ACEPP, il défendra, au cours des années qui suivront, le processus de la déconcentration et de la décentralisation du réseau:

« effectivement c'était plus intéressant que l'animation du réseau se fasse au plus proche du terrain c'était la logique.... les premières fédérations ont été lancées on va dire du haut au niveau régional pour créer des antennes et puis au fur et à mesure quand cela prenait corps le niveau pertinent c'était le département... »

Avec le processus de décentralisation /déconcentration en cours, c'est l'ACEPP nationale depuis son siège parisien qui devient la tête du réseau nationale et international de l'ACEPP.

Pour les professionnels de l'ACEPP nationale, la standardisation des procédés de travail s'installera de facto avec la bureaucratisation progressive d'une activité que l'on peut qualifier de service. Issue de l'expérience et la période innovatrice, pour répondre au besoin du réseau cette activité de service est déclinée par les interviewés selon l'époque en quatre puis trois secteurs : recherche action, parentalité et diversité, animation du réseau.



la troisième configuration adoptée par l'ACEPP: la bureaucratie professionnelle

Progressivement et presque classiquement la configuration adoptée par l'ACEPP nationale est celle d'une bureaucratie professionnelle. Durant cette période l'environnement est relativement stable mais complexe. L'ACEPP nationale travaille à l'animation d'un réseau qui n'est plus seul à opérer dans le secteur des crèches associatives ou lucratives. Les crèches parentales associatives ont aussi de moins en moins les faveurs des décideurs. Les dimensions sociopolitique et socioéconomique du projet de l'ACEPP restent donc des enjeux mobilisateurs et rassembleurs au sein de l'organisation.

Les indicateurs probants de la bureaucratie professionnelle:

Depuis la décentralisation/déconcentration vécue par l'ACEPP, le travail des professionnels de l'ACEPP nationale s'est organisé, très empiriquement et par l'ajustement mutuel, en petites unités rassemblant "experts" et assistants. Sont, in fine, apparus les trois secteurs supervisés par les délégués et des unités "satellites" ayant des fonctions de supports logistiques et de communication. Ces petites unités indépendantes partagent un même espace géographique et doivent par souci économique mutualiser certaines ressources. Nous constatons dans les interviewes, qu'en l'absence de dirigeant et d'une ligne hiérarchique précise, que seul un des délégués assure plus ou moins formellement la coordination entre les secteurs d'activité. Cette coordination s'exerce essentiellement pour les questions budgétaires mais son pouvoir se frotte aux difficultés inhérentes à l'absence d'outils de contrôle des flux et de manière récurrente à l'incertitude du financement de certaines activités subventionnées.

L'ACEP s'est construite dans un premier temps en référence au modèle de l'autogestion. Comme l'explique une des fondatrices « *dans ces années très militantes on pensait que c'était un modèle qui pouvait se profiler pour l'association et pour la société mais c'est une époque révolue...* » Par nécessité, des formes minimalistes de systèmes de planification et de contrôle ont donc toujours existé au sein de l'ACEPP mais pas avec les finalités de normalisation et de performance qui ne se mettront uniquement en place que sous la pression et la contrainte externe de la "technocratie administrative " décrite comme une "machine de guerre redoutable" par un des ex-présidents. Par contre en interne, les outils de gestion et de contrôle des activités des professionnels gardent une forme minimaliste et ils ne sont quasiment pas repérables.

Ainsi nous l'avons déjà évoqué, il n'y a pas d'outils de gestion développés et partagés des activités menées par l'ACEPP. Si les trois secteurs de l'ACEPP nationale semblent aujourd'hui orientés vers une activité de services dédiée au réseau existant ou au futur

adhérents, nous ne trouvons pas véritablement : d'études de marché, de tableaux de bord de suivi des activités et d'outils de démarche qualité propre aux développements des activités de services lucratives ou non. De même, dans les bilans d'activités consultés, on ne trouve que rarement l'expression d'une dimension prospective anticipatrice concernant le devenir de ces activités, rien de tactique ni de stratégique n'est réellement défendu ou porté dans les écrits qui sont à notre connaissance les seuls repères institutionnels partagés. Quant aux douze derniers comptes rendus de bureau auxquels nous avons eu accès, s'ils apportent majoritairement des réponses aux questions urgentes de gestions courantes l'essentiel des débats portent plus sur des enjeux stratégiques politiques à l'externe que ceux de la gestion du développement des activités du réseau.

Le dernier déménagement a mis en exergue les tensions qui résultent d'un manque de définition des délégations, des missions et du contrôle du travail réalisé par les unités satellites. De fait les locaux et l'affectation des postes et lieux de travail s'est fait sans réelle concertation sur l'utilisation et la fonctionnalité des espaces. Le consensus actuel permet toutefois que les unités fonctionnent mais quelques interviewees témoignent de difficultés vécues par certains membres qui ne se retrouvent pas dans ces nouvelles conditions de travail et un manque de "sens" dans leur activité quotidienne. Chez eux la croyance et la culture ne suffisent plus pour résoudre leur difficulté ressentie au quotidien et surtout il ne trouve pas au sein de l'ACEPP d'interlocuteur légitime pouvant les entendre et faire évoluer leur situation. Ainsi il n'y a pas trace au sein de l'ACEPP nationale d'outils de gestion et de suivi des ressources humaines en termes de fiche de postes, de planification et gestion du temps de travail, de véritable politique et plan de formation, d'entretien et d'évaluation annuelle et de formes d'intéressements aux résultats. Il y a une carence du côté des instances représentatives du personnel, et seule la référence à une convention nationale à laquelle adhère l'ACEPP permet individuellement à chaque professionnel de situer dans une évolution mécaniste d'échelon de carrière. On note aussi dans une interviewe d'un délégué que les augmentations de salaires se négocient pour les trois délégués collectivement sans réelles références et selon les moyens du moment.

L'organisation professionnelle de l'ACEPP au national, repose donc, pour fonctionner sur les différentes qualifications et le savoir des professionnels. Tous produisent aujourd'hui des biens et des services standardisés et distincts. Cette organisation professionnelle, pour coordonner ses activités s'appuie sur la standardisation des qualifications et surtout la forte socialisation répandue à l'ACEPP. En effet dans ce contexte décrit comme un univers de

travail "entre frères et sœurs", "grosso modo", chacun sait ce qu'il peut attendre des compétences et capacités des autres. La dernière professionnelle recrutée était une spécialiste dans son domaine. Dûment formée, elle explique comment elle était quasi socialisée au mode de fonctionnement de l'ACEPP avant même son embauche. Dans son interview elle soulignera aussi sa spécialisation devenue hyper "pointue" dans son domaine d'intervention qui tend à se complexifier et donc aussi la latitude considérable dans le contrôle de son propre travail. Le contrôle sur son propre travail signifie que cette professionnelle seule experte dans son domaine agit indépendamment de ses deux collègues délégués, en direct avec bureau de l'association mais se doit de rester proche des "clients" et "usagers" des projets qu'elle sert car elle doit aussi garantir les flux financier de son secteur.

Il en va ainsi de la place tenue pour les trois délégués qui détiennent de facto le pouvoir et disposent en quelque sorte du devenir de l'ACEPP. C'est donc sans véritable stratégie, que des projets dit novateurs, comme par exemple les UPP et le label, permettent de faire survivre la mission politique et opérationnelle de la saga idéologique originelle qui s'est trouvée considérablement modifiée notamment sous l'influence des thèmes de la ruralité et de la diversité(avec l'arrivée d'Emmanuelle).

Cette tendance est renforcée par le fait que les représentants au sommet stratégique sont régulièrement renouvelés. Les présidents se succèdent au rythme de leur engagement souvent bénévole qui est lié aussi à la durée de la présence de leur propre enfant au sein d'une des crèches parentales⁴⁴. Ces présidents, CA et Bureau qui se succèdent selon le même rituel se transmettent le flambeau de la saga idéologique mais n'auront pas d'impacts réels sur le mode d'organisation de gestion et de pouvoir défendu par les délégués piliers de l'ACEPP. Dans les faits peu disponibles physiquement et géographiquement les présidents bénévoles ou professionnels sont confrontés désormais à la complexité de gestion d'un réseau national nous l'avons vu non encore institutionnellement stabilisé. Soumis à différentes pressions, ils se réfèrent par commodité et souci d'efficacité, parfois en mélangeant les prérogatives des uns et des autres, aux compétences et à l'expérience des professionnels délégués pour la gestion du réseau et au travail des commissions pour la redéfinition des orientations de l'association. Par tradition, les délégués professionnels participent au côté des responsables du sommet stratégique aux réunions du bureau et des commissions même si cette pratique dérange et ne

⁴⁴ C'est presque une tradition et comme une garantie retenue pour le "recrutement" des présidents durant les trente ans. Cette manœuvre sera stratégiquement orchestrée par le groupe fondateur soucieux de la transmission et de la conservation des objectifs de la mission et des valeurs fondatrice de l'ACEPP.

facilite pas selon certain ex-président certaines prises de décisions. Pour finir les différents présidents et CA n'ont jamais pu délégué à un dirigeant la gestion de l'association. Les tentatives en ce sens ont toutes échoué, et désormais la mémoire des formes, le pouvoir acquis par le groupe des délégués et la montée de la bureaucratie professionnelle sont autant de freins à une autre possibilité de gestion de l'ACEPP nationale. Mais pourquoi, comme le suggère sans trop de convictions un ex-président, changer ce statu quo et désirer pour l'ACEPP nationale l'arrivée " d'un pilote dans l'avion " ?

La bureaucratie professionnelle non contrôlée qui s'est progressivement établie au sein de l'ACEPP fait pour certains membres de l'ACEPP courir un risque probable pour ses projets. Il s'agit, au delà des relations de pouvoir, du risque classique, liée à la bureaucratie professionnelle, de l'instauration chez les professionnels d'une forme de routinisation et de "lassitude" à innover. Il est vrai qu'en termes de contingence, l'environnement du réseau de l'ACEPP est trop dynamique pour permettre à ses délégués de "survivre" sur les acquis et ne pas penser à se renouveler.

3.3.4. de 2010 à ce jour : l'organisation politisée comme le signe avant coureur du déclin de l'ACEPP ?

Synthèse des faits marquants de cette période:

Les contingences externes comme par exemple le jeu de la concurrence mais aussi la diminution des subventions menacent de plus en plus le devenir de l'ACEPP.

De fait à l'interne le climat s'est tendu entre les acteurs. Le jeu de pouvoir s'est peu à peu politisé⁴⁵ au sens défini par Mintzberg et notamment certains conflits se résolvent, dans l'intérêt commun, par des alliances⁴⁶ entre les délégués et assistants.

Notre analyse de la configuration politisée de l'organisation de l'ACEP:

En termes de contingence, nous l'avons évoqué ci dessus l'environnement du réseau non stabilisé de l'ACEPP est aujourd'hui devenu de plus en plus dynamique et complexe. Les

⁴⁵ Selon Mintzberg, l'organisation politisée se caractérise par un conflit qui est modéré envahissant et qui peut être persistant (relativement stable aussi longtemps qu'il est soutenu par une position privilégiée)

⁴⁶ l'alliance bancaire qui est aussi une forme de l'organisation politique , se caractérise par un conflit modéré, limité et qui peut être persistant(relativement stable).

extraits de l'interviewe d'un membre du bureau nous éclairent sur ces enjeux sociopolitique et socioéconomique qui interrogent de plus en plus le devenir de l'ACEPP :

« ...il y a quand même des difficultés que l'on peut dire... le mouvement associatif est un peu à mal...aussi bien localement que partout....On voit bien que sur les territoires, c'est des élus qui deviennent gestionnaires dans les intercommunalités ils travaillent très peu avec les associations, alors qu'on a connu ça... moi il y a 30 ans.. c'était une autre logique et en même temps, il y a le secteur marchand qui arrive quand même à grands pas dans ce secteur petite enfance. Alors après c'est vrai que l'associatif, c'est terrible, fait maintenant peur, on n'est plus dans des courants où à un moment ça se développait, il y avait des idées, des choses très nouvelles, créatifs etc... Et c'est vrai que c'est très difficile de négocier alors là je parle plus localement avec des élus ... stratégiquement sur le local, pour eux, c'est important de maintenir des structures de ce type là par exemple petite enfance parce que pour eux c'est aussi un moyen sur le territoire de dire voilà en tant qu'élus, voilà ce que j'ai réalisé, alors qu'ils se surchargent en matière financière ... »

D'autres interviewes témoignent de la montée d'une tendance sécuritaire qui touche aussi actuellement la politique de la famille. Et l'on comprend la volonté qu'ont ces militants à poursuivre le travail de lobbying qu'a toujours bien su développer le mouvement de l'ACEPP. On remarque ici que ces enjeux d'actualité servent au maintien de la mobilisation idéologique autour de manifestations et de consensus forts et entretiennent en quelque sorte la saga initiée trente années plutôt par les fondateurs de l'ACEPP.

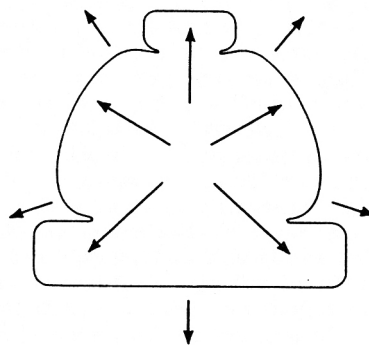
Mais si le réseau, par le moyen de pressions politique qu'il représente, garde toute sa raison d'être, l'avenir de l'ACEPP national est compromis par une situation financière qui s'est dégradée rapidement ces deux dernières années. Structurellement les flux de subventions sont et seront de plus en plus aléatoires. Cette incertitude de financement donne à nouveau un niveau de fragilité à l'organisation qui ne peut plus tabler sur une réduction des effectifs et des coûts salariaux sans mettre en danger l'existant et la pérennité de l'activité.

Menacée dans la poursuite de son activité, l'organisation de l'ACEPP national doit se mobiliser pour trouver de nouveaux produits assurant la survie du projet. Elle doit aussi penser aux finalités de la tête de réseau que constitue l'ACEPP nationale. S'agit-il d'aller plus avant dans une logique de service, ou dans celle d'une organisation innovante en réponse aux mutations en cours? Ou faut-il gérer les deux à la fois?

Quelle que soit la stratégie retenue, l'organisation actuelle montre qu'il faut surement imaginer une évolution En voici quelques indicateurs probants.

A l'interne le climat parfois tendu entre les opérateurs principaux s'est peu à peu politisé autour d'intérêts et de conflits d'ordre personnel. Au cours de certaines interviewes, les ressentis de sentiment de trahison, d'inutilité, de perte de sens de l'action collective, de scepticisme quand à l'avenir et des révélations sur l'existence de sujets tabous nous ont été livrés presque sans réserves. Plus objectivement, l'ajustement mutuel n'opère plus qu'a minima sur des objets vitaux de l'activité et les conflits se résolvent par des alliances provisoires entre délégués et assistants. Avec la forme de politisation qu'a pris l'organisation c'est le risque de voir apparaître une compétition qu'elle pourrait voir arriver :

"chacun tire de son côté" (les flèches dans le schéma ci dessous sont donc dirigées vers l'extérieur).



quatrième configuration : l'organisation politisée "chacun tire de son côté" explique pour partie la paralysie actuelle de l'ACEPP

Dans ce contexte de politisation de l'organisation paralysant le projet et qui offre peu d'issues individuelles et ou collectives alors que certains professionnels envisagent leur départ d'autres évoque la nécessité "d'un virage" organisationnel pour échapper au déclin de l'ACEPP. Mais l'idéologie dominante au moment de la fondation de l'association reste une force indéniable pour la coopération ("tout le monde tire dans le même sens"). L'imaginaire de valeurs communes reste inscrit dans le patrimoine génétique des différents acteurs, délégués ou bénévoles. Sauront-ils en tirer parti pour assurer le virage organisationnel et formaliser davantage le pouvoir qui, pour le moment, se répartit informellement entre trois protagonistes qui ne le désirent individuellement pas réellement ?

3.4. Conclusion

A partir des matériaux rassemblés pour les besoins de notre démarche intitulée vers un diagnostic de l'ACEPP nous avons pu distinguer en termes d'analyses de l'organisation quatre configurations adoptées par cette association au fil de ces trente années d'existence. Est-il besoin de rappeler que ce construit n'est qu'une proposition, une simplification à partir d'une compréhension parcellaire de situations d'écrits ou d'histoires où règne la complexité propre à toute activité et organisation humaine. Ces précautions rappelées, on peut s'intéresser en référence au concept de cycles de vie des organisations décrit par Mintzberg au cycle des configurations qui caractérise cette association.

Elle a vu le jour sous une configuration entrepreneurial missionnaire. Puis elle a connu un développement par l'organisation innovatrice. L'histoire montrera que cette étape était en quelque sorte une anomalie en rapport à la configuration missionnaire. Cette période de développement qui mit l'association en difficulté, se poursuivra plus classiquement pour les organisations qui prennent de l'âge, par la bureaucratisation. Marquant l'étape de maturité de l'ACEPP, la configuration bureaucratique fut professionnelle pour répondre, dans un contexte de décentralisation/déconcentration non finalisée, à la création de l'ACEPP nationale comme tête de réseau avec une activité logiquement plus orientée vers le service. Mais cette bureaucratisation débouchera sur une politisation de l'organisation de l'ACEPP nationale. On a pu, à l'étude de cette dernière configuration, repérer des signes avant coureur d'un risque de déclin de l'ACEPP.

Les changements rapides qu'a connu l'ACEPP s'explique certainement par la fragilité structurelle de cette association : "la quête des sous...". Malgré les étapes successives, les caractéristiques de sa configuration missionnaire d'origine persisteront avec une mémoire des formes concernant la coordination, les modes de recrutements du sommet stratégique, le manque de formalisation dans la gestion et le pouvoir.

Pour finir, le label signifie peut être symboliquement la fin "réussie" d'une saga idéologique, la place du parent étant aujourd'hui communément reprise par le législateur comme par exemple dans la formation des professionnels notamment celle des éducateurs de jeunes enfants qui interviennent dans les crèches. L'ACEPP doit opérer aujourd'hui probablement un virage organisationnel si elle veut stratégiquement poursuivre son combat

militant et idéologique via un réseau national puissant. C'est peut être la nouvelle saga a dynamiser pour les deux nouveaux co-président.

Chapitre 4

L'analyse des relations stratégiques

Par Cyrille Duch

4.1. Introduction

L'analyse socio-organisationnelle que l'on vient de lire éclaire le lien entre la structure organisationnelle de l'ACEPP et son fonctionnement interne. L'analyse stratégique des relations de pouvoir repose quant à elle sur le postulat que l'organisation est un construit contingent. L'acteur adapte son comportement en fonction de celui des autres et des atouts dont il dispose pour faire tourner les situations à son avantage. Le pouvoir est considéré comme un élément central de l'analyse. Il se définit « comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels. »⁴⁷ La question fondamentale que nous allons donc traiter est la suivante : *comment les différents acteurs de l'ACEPP parviennent-ils (ou non) à influencer sur les décisions et les actions de l'organisation ?* Ce faisant nous chercherons à définir les marges de liberté dont les uns et les autres disposent pour ce faire.

La vie au travail⁴⁸ est faite de tensions entre ce qui fonctionne comme prévu et l'apparition de problèmes à résoudre. Chaque organisation cherche par tous les moyens et dans tous les domaines à limiter et contrôler ces aléas car ils entraînent de l'incertitude sur les résultats du travail. Dans une organisation, chaque fois qu'un acteur est en mesure de répondre à une incertitude importante, il en tire du pouvoir c'est-à-dire des moyens d'action qui lui permettent d'influer sur les résultats recherchés par l'organisation.

La première partie de l'analyse stratégique consiste à découvrir les incertitudes à l'ACEPP qui existent dans les domaines économiques, organisationnels et culturels. Ces incertitudes vont traduire les enjeux autour desquels les différents acteurs vont se mobiliser. La seconde partie, toujours en suivant la méthodologie de l'analyse stratégique des relations de pouvoir, mettra à jour les ressources nécessaires qui permettent aux uns et aux autres de tirer le meilleur parti possible d'une incertitude. Ce bilan des ressources opère une première désignation des acteurs réellement actifs dans la recherche de solutions aux problèmes de l'organisation. La troisième partie enfin reconstruira la stratégie probable des acteurs qui

⁴⁷ Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'organisation, 2003, p. 39.

⁴⁸ Le raisonnement et la méthodologie sont issus principalement de trois ouvrages : Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques & Anact, 1994 ; Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil 1977 ; Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du seuil, 2005.

résultent des deux éléments précédents. Il s'agira alors de répondre à la question préalablement posée et d'analyser les relations de pouvoir entre qui et au bénéfice de qui se jouent-elles, à propos de quels enjeux, en tirant parti de quelles ressources et avec quelles marges de liberté ?

4.2. Incertitudes et enjeux

L'association ACEPP a des objectifs définis dans ses statuts par son objet. Pour les atteindre, elle organise les relations de travail. Son intérêt global est de rendre l'action prévisible afin de faire vivre son projet associatif. Ce n'est pas pour autant qu'il faut faire l'économie d'une approche stratégique car même dans une association existent des relations de pouvoir. Chacun va chercher à saisir toutes les opportunités qui amélioreront sa situation (ou sa conception de ce que doit faire l'association) sans que cela n'invalide son engagement dans la poursuite du projet associatif.

Le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun dans sa possibilité plus ou moins grande d'imposer son propre point de vue. Dans leur intérêt, des acteurs ou des groupes d'acteurs essayent toujours de contrôler les zones d'incertitudes importantes qui influent sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Elles peuvent devenir des sources de pouvoir et conditionner profondément le fonctionnement de l'association. On dira alors que l'incertitude repérée met « en jeu » l'intervention d'acteurs pour trouver des solutions à sa résolution. La notion d'enjeux se définit comme l'ensemble des problèmes non résolus qui exigent pour leurs solutions que des acteurs soient engagés dans des rapports d'interactions spécifiques. L'objectif est de se demander quels sont les problèmes non résolus qui entraînent de l'incertitude dans le travail et ensuite repérer les enjeux que cela provoque dans la vie de l'association. Ces enjeux serviront de guide lors de l'analyse.

4.2.1. Incertitudes à caractère économique

Une première zone d'incertitude regroupe les problèmes récurrents dans presque tous les entretiens, à savoir ceux de la recherche de subventions. A la question comment voyez-vous l'avenir de l'ACEPP, la présidente fondatrice témoigne de ses inquiétudes : *« je vois la dynamique qui continue. Je la trouve vivante, mais ce qui me fait souci c'est le financement. »* Des financements dépendent la capacité de l'association à atteindre ses

objectifs et faire vivre ses projets. L'enjeu économique pour la survie de l'association se pose depuis la création de l'ACEPP.

Un délégué rapporte que l'équipe a été fortement diminuée : *« on était 25, on est passé à 18, puis à 15 et aujourd'hui on est 9. »* La présidente sortante reconnaît même *« que les délégués aujourd'hui font le travail de deux personnes. Au jour d'aujourd'hui, on se retrouve dans un paradoxe total parce que pour pouvoir développer, il faudrait qu'on embauche et en même temps, on n'a pas les moyens d'embaucher parce qu'on n'a pas les finances. »* Les enjeux économiques sont entre les mains des délégués, ce sont eux qui vont chercher leurs budgets par rapport aux projets qu'ils montent : *« il faut concevoir un projet et aller chercher de l'argent pour qu'il vive. »* D'ailleurs, on utilise l'expression « chasseurs de subventions » pour désigner les délégués.

Ces difficultés financières, par leur ampleur, peuvent mettre « en jeu » l'intervention d'une série d'acteurs qui va bien au-delà des délégués. Administrateurs et délégués, par le biais des instances dirigeantes, essayent alors de trouver des solutions. Par exemple, le compte rendu du bureau du 28 novembre 2011 fait état d'une proposition d'augmenter le montant de la participation pour les adhérents. Le budget 2010 risque d'afficher un résultat négatif et le budget 2011 n'est pas très optimiste. L'enjeu est tel que la sonnette d'alarme vient d'être tirée : *« Ça faisait 8 ans qu'on n'avait pas vécu ça. On est en phase de construction, de serrage de budget. »* La présidente de l'association s'interroge sur les difficultés que traverse l'ACEPP : *« Il y a des difficultés financières et en même temps, il ne s'agit pas de perdre son âme. C'est un petit peu la fragilité de l'ACEPP aujourd'hui, de trouver des partenaires avec lesquels on partage les mêmes envies d'actions, les mêmes priorités. »*

Ces difficultés financières définissent une incertitude que l'on peut qualifier d'incertitude à caractère économique. Les problèmes financiers, de subvention, mais aussi de concurrence qui pèsent sur l'association peuvent remettre en cause la pérennité de l'association si des réponses ne sont pas trouvées. En effet, ces enjeux économiques ont gagné en importance depuis l'ouverture au secteur marchand de la prestation de service de la Caisse d'allocations familiales en 2004. L'ACEPP est confrontée à la concurrence la fragilisant davantage dans sa recherche de subvention. L'association essaye de s'adapter mais elle hésite sur la ligne à tenir. Par exemple, face à la multiplication des projets d'établissements d'accueil de la petite enfance par les communes, l'ACEPP a réagi par la création d'un nouveau secteur d'activité dont l'objectif est de répondre aux appels d'offre. Pour autant, cette nouvelle organisation votée en conseil d'administration ne n'est pas encore effective *« car cela induit*

une problématique politique. Répondre à des appels d'offres de communautés de communes, cela correspond-il à nos valeurs ? » Ce faisant nous constatons que les enjeux économiques révèlent également des enjeux d'ordre organisationnel et culturel.

4.2.2. Incertitudes à caractère organisationnel

Une seconde catégorie de problèmes attire notre attention lors des entretiens. Elle porte sur l'organisation du travail. « Les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer. En définissant des secteurs où l'action est plus prévisible que dans d'autres, en mettant sur pied des procédés plus ou moins faciles à maîtriser, elles créent et circonscrivent des zones d'incertitudes organisationnelles que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs stratégies, et autour desquelles se créeront donc des relations de pouvoir. »⁴⁹

L'organigramme d'une association donne généralement un premier aperçu de ce qui contraint la liberté d'action des individus et conditionne l'orientation de leurs stratégies. Les interrogations dans les interviews qui ont portés sur la présence ou la référence à un organigramme se sont toujours soldées par une réponse négative. Certains reconnaissent même un certain « imbroglio » dans l'organisation. L'organigramme « a toujours été compliqué à l'ACEPP. » Cette complication a été une source de difficultés pour les stagiaires que nous étions, immergés dans l'événement des *trente ans de l'ACEPP* sans pouvoir situer clairement qui fait quoi. Pour autant, ce défaut de formalisation ne signifie pas absence d'organisation des rapports entre les acteurs.

L'ACEPP s'organise autour de trois délégués chacun en charge d'un secteur : le réseau des lieux d'accueil et la politique petite enfance ; le développement rural et des territoires ; la promotion des parents et le développement dans les quartiers⁵⁰. Il existe également des services fonctionnels comme le poste à l'accueil et celui des adhésions, poste vacant pour le moment suite au départ de la personne qui s'en chargeait. Nous trouvons également des services qui fonctionnent dans une dimension plus transversale comme la communication et la formation. Comment dès lors l'ACEPP articule-t-elle son organisation

⁴⁹ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *Op. Cit.*, p 78.

⁵⁰ { [HYPERLINK "http://www.acepp.asso.fr/?+Contactez-l-equipe-de-l-ACEPP"](http://www.acepp.asso.fr/?+Contactez-l-equipe-de-l-ACEPP) }

dans une vision d'ensemble et qui définit clairement les tâches et fonctions de chacun ? C'est généralement le rôle d'un coordinateur au sommet que d'articuler cette vision. Le conseil d'administration d'une association nomme un directeur général afin d'assurer la cohérence de l'organisation. Ce représentant du pouvoir officiel a la capacité d'embaucher, de licencier le personnel et d'imposer ses décisions. L'ACEPP ne possède pas ce mode de fonctionnement, elle privilégie une organisation divisée en parties où chaque partie se voit attribuer un but. C'est ce que dévoilent les entretiens : *« on a une coordination générale qui ne fonctionne pas très bien en ce moment. C'est difficile d'avoir quelqu'un qui doit représenter l'ensemble, qui doit faire la cohésion. »*

Pour se coordonner, il faut se réunir. Les entretiens apportent des précisions sur la fréquence des réunions : *« A des moments on s'est réuni régulièrement... là il y a un creux de vague sérieux, moi je trouve qu'on est chacun dans notre truc honnêtement. »* Certains évoquent même : *« un manque de coordination épuisant au quotidien ! »* Ces problèmes d'organisation du travail permettent de repérer l'enjeu de la gestion des carrières avec des incidences sur la qualité de la vie collective. Ces points seront développés dans la ressource de la connaissance et l'utilisation des règles organisationnelles.

Ces conditions de travail favorisent la multiplication de zones d'incertitudes à caractère organisationnel que chaque secteur d'activité aura tendance à contrôler pour les utiliser dans la poursuite de sa propre stratégie. Mais les différentes stratégies en œuvre seront également fortement empreintes d'éléments culturels, c'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

4.2.3. Incertitudes en matière culturelle

La culture se manifeste par des codes, des valeurs, des savoirs, des techniques qui aident ceux qui participent à cette culture à donner sens à leur expérience au travail. L'histoire de l'ACEPP est profondément animée par une culture de travail qui s'articule avec une forte implication dans et hors le champ du travail. A l'origine de l'association, un promoteur a voulu créer un service d'un genre nouveau s'inscrivant comme une alternative aux modèles d'accueil de la petite enfance. Les crèches parentales sont le fruit de cette innovation sociale qui participe à l'émancipation des femmes tout en reconnaissant le parent comme le premier éducateur de l'enfant.

La présidente fondatrice, qui possédait les caractéristiques nécessaires du leader

charismatique, va ressembler autour d'elle un groupe de personnes qui partagent cette volonté de faire coopérer parents et professionnels. Le « citoyen parent » devient à l'ACEPP le point d'ancrage culturel qui sert de référence. Cette volonté de transformation sociale propre au secteur de l'économie sociale et solidaire est portée par les personnes engagées dans l'association. Cette dimension militante se retrouve dans de nombreux entretiens. La présidente sortante l'admet comme un grand nombre d'administrateurs : *« les délégués arrivent avec leurs personnalités, c'est des salariés militants à l'ACEPP, ce n'est pas des simples salariés entre guillemets. »* Cette militance est propice à la création de liens forts et durables entre les personnes. Un membre du conseil d'administration de l'ACEPP rapporte que : *« les trois délégués de l'ACEPP se connaissent très bien avec quinze ans d'histoire commune dans le travail avec les avantages et les inconvénients que cela comporte. »* Une salariée parle de son embauche : *« j'ai été recrutée, ce qui à l'époque était rare, en mai 1994 donc ça va faire 18 ans que je suis là en 2012. »* Cette ancienneté crée des liens qu'une déléguée compare d'ailleurs à des liens familiaux : *« on est comme des frères et sœurs on se connaît depuis quinze ans. »* Il en ressort que l'ACEPP est véritablement animée par une culture de travail qui s'articule avec un fort engagement. Cependant, cette culture qui fonde les capacités collectives est-elle toujours porteuse d'une dynamique associative ?

Le chapitre quatre sur l'analyse organisationnelle montre une association qui évolue vers une bureaucratie professionnelle qui tend à se politiser. Le problème est que cela se réalise au détriment de la dimension prospective anticipatrice. Les dirigeants abordent comme une difficulté la place prépondérante de la gestion : *« que ce soit au niveau de l'ACEPP nationale, au bureau ou au conseil d'administration, ou que ce soit au niveau des fédérations, nous allons passer beaucoup de temps à parler gestion. »* Et le point de vue d'une personne interviewée sur la recherche de nouvelles actions est que *« en ce moment il n'y en a pas. »*

Un autre problème tient au peu de mobilité du personnel qui confronte l'association à la difficulté de succession de salariés très engagés. Cette stabilité des effectifs est garante du maintien des valeurs qui caractérisent tant l'association. Par l'attachement aux biens communs⁵¹ détaillés dans le chapitre 1 de l'analyse institutionnelle, les personnes à l'ACEPP ont développé des modes originaux d'actions et de pensées qui fondent toute la singularité de leur association. Cette culture associative est représentée par un ensemble cohérent de valeurs dominantes. La collaboration parents-professionnels, le respect de la

⁵¹ Le citoyen parent, l'éducation alternative, la mutualisation, l'ouverture et la coéducation.

personnalité de l'enfant, l'ouverture à tous, le respect de la diversité, la participation des familles à la gestion et l'organisation des lieux d'accueil, la non lucrativité sont la « marque de cette esprit maison. » Comment ces valeurs qui guident la manière dont les personnes engagées font leur travail vont-elles être transmises ? L'expérience acquise par l'ancienneté devient un souci dans les entretiens quand la question est abordée sous l'angle de la transmission : *« ce que je fais est tellement pointu que du coup il n'y a pas de formation c'est cela le problème de l'ACEPP. »*

Ces problèmes identifiés qualifient les incertitudes en matière culturelle. Par ailleurs, cela met en évidence un enjeu fondamental pour l'association, à savoir son aptitude générale à définir des objectifs et des projets en cohérence avec sa culture.

Les zones d'incertitudes décrites ci-dessus paraissent pertinentes quand leur maîtrise conditionne la capacité d'actions des uns envers les autres. Nous reviendrons sur les stratégies mobilisées par les acteurs pour influencer sur les actions de l'organisation. Avant, il nous faut dénombrer les ressources pertinentes que les acteurs mobilisent pour avoir la maîtrise des zones d'incertitudes.

4.3. Bilan des ressources

Nous l'avons vu, les acteurs ont la possibilité d'avoir du pouvoir pour influencer sur le fonctionnement de l'organisation par la maîtrise d'une ou de plusieurs zones d'incertitudes. La condition pour contrôler une zone d'incertitude est d'avoir des ressources qui accroissent les marges de manœuvre des acteurs. A l'ACEPP, elles sont limitées. Nous pouvons en distinguer cinq types : la possession d'un savoir, le contrôle des relations entre l'organisation et l'environnement, la maîtrise de l'information, la connaissance des règles et l'attribution des moyens financiers.

4.3.1. La possession d'un savoir

La première ressource est en lien avec la maîtrise d'une expertise particulière. Elle implique la possession d'une compétence ou d'une spécialisation. C'est typiquement la situation de l'expert en possession d'un savoir difficilement substituable. L'expert est le seul qui dispose des connaissances nécessaires pour répondre aux exigences et aux incertitudes de certaines situations. La position de la personne en possession de la ressource du savoir est

privilegiée tant du point de vue de ses collègues que de l'organisation.

Pour ce qui est de l'ACEPP, l'association possède cette particularité de s'être construite autour de projets très spécialisés, progressivement plus particulièrement soutenus par l'un ou l'autre des délégués : celui de la petite enfance, de la parentalité et du développement rural. « Chacun arrivait avec des convictions, une expertise et dans un domaine précis, on faisait de l'excellence. » Cette expertise est si importante qu'elle a une incidence sur la structuration de l'ACEPP en secteurs d'activités. Autrement dit, la mobilisation de cette ressource que compose le savoir, la maîtrise des connaissances concernant l'un de ces secteurs permet d'avoir de l'influence sur les incertitudes à caractère organisationnel et sur les incertitudes en matière culturelle. Et cette influence est grandissante avec un savoir qui s'accroît au fil des années. Pratiquement, l'expertise s'acquiert avec l'ancienneté dans une fonction ou sur un poste. L'équipe nationale de l'ACEPP est composée de personnes qui ont presque toutes une longue expérience, ce en quoi d'ailleurs ils apparaissent légitimes. Nombreux sont les salariés qui reconnaissent une grande compétence à leurs collègues. Les propos élogieux dans les interviews ne manquent pas. Untel « *a une lucidité, une expertise qui est assez fabuleuse.* » ou encore cette personne « *c'est une expertise incroyable c'est vraiment une des têtes de l'ACEPP et je mesure ce que je dis et je pense qu'autant que les délégués sinon plus et c'est vrai que quand elle va partir ce sera dramatique pour l'ACEPP.* » Cette reconnaissance professionnelle concourt à un fort sentiment d'intégration à l'association. Le partage d'une culture commune y contribue également : « *en même temps, on est dans les mêmes valeurs* » et « *le militantisme ne s'oppose pas au professionnalisme.* » La culture ACEPP se forge en même temps que s'établit cette qualité d'expertise. La spécificité du savoir ACEPP est d'être un mélange d'éléments culturels et de compétences très spécialisées.

Comment dès lors se transmet cette ressource ? L'une des difficultés est que cette expertise ne s'acquière pas par un enseignement académique. Les connaissances à l'ACEPP sont tributaires d'un savoir empirique qui allie l'expérience et l'adhésion à la culture de l'association. Ce qui contribue sans aucun doute à la rareté de la ressource. Et, plus le savoir est rare, plus la probabilité de remplacement est faible, surtout à court terme. Autant de particularités renvoient l'association à des difficultés de recrutement. Difficultés qui vont s'amplifier, quatre salariés sur dix partants à la retraite prochainement : « *Il y a vrai souci à ce niveau-là de succession.* » Une personne officiellement à la retraite a été sollicitée pour continuer à travailler et transmettre ses compétences : « *je m'aperçois que cette transmission n'est pas véritablement organisée finalement.* » Le détenteur des compétences nécessaires au

bon fonctionnement des trois secteurs d'activité de l'ACEPP en tire un parti d'autant plus grand que ce savoir est rare mais encore qu'il existe un décalage très fort entre l'offre et la demande.

Pratiquement, la difficulté de maîtriser ce savoir dépend de trois facteurs. Le premier provient du caractère « maison » de la formation qui rend peu accessible un recrutement. Le second tient à l'expertise même de chaque secteur. A cet égard, les salariés qui travaillent à la diversité sont difficilement substituables aux salariés qui portent le projet des UPP ou qui développent le secteur de la ruralité et ce malgré un partage des mêmes valeurs. Le troisième facteur est fonction de la part laissée à la personne pour utiliser ce savoir afin de trouver ou d'adapter elle-même les solutions aux problèmes qu'elle rencontre. Il s'avère qu'à l'ACEPP, on monte et on conduit « *les projets que l'on veut à partir du moment où ils restent dans les valeurs de l'ACEPP.* » L'initiative vient s'ajouter à la complexité rendant la possession du savoir d'autant plus difficile à maîtriser. Ce savoir est nécessaire pour faire vivre les projets, c'est-à-dire « *aller chercher de l'argent.* » Devient dès lors déterminante la position de l'acteur avec l'environnement extérieur.

4.3.2. Le contrôle des relations entre l'organisation et l'environnement.

L'une des positions importantes dans la vie des organisations est celle qui permet de contrôler les liaisons entre deux unités, services, établissements ou institutions. La possibilité d'actionner séparément des forces ou des réseaux dans des systèmes permet de contrôler leur synergie et de produire une liaison significative. « De ce fait, les *environnements pertinents* d'une organisation, c'est-à-dire les segments de la société avec lesquels elle est ainsi en relation, constituent pour elle toujours et nécessairement une source de perturbation potentielle de son fonctionnement interne, et donc une zone d'incertitude majeure et inéluctable. »⁵²

A l'ACEPP, le contrôle des relations entre l'organisation et l'environnement est une ressource d'autant plus vitale qu'elle permet de développer et faire vivre les projets. Une déléguée reconnaît l'importance du réseau : « *à force d'avoir un peu bourlingué, je connais beaucoup de réseaux amis avec lesquels on fonctionne et puis j'aime bien travailler à la croisée des réseaux.* »

Cette position aux frontières occupe une place essentielle dans l'association. Les

⁵² Michel Crozier et Erhard Friedberg, *Op. Cit.* p.86.

rapports avec les appareils administratifs et politiques constituent un point de passage obligé pour faire vivre les projets. Chaque secteur d'activité essaye de tirer le meilleur parti possible de son réseau d'influence. Pratiquement, quand un délégué actionne son réseau, c'est pour continuer à faire vivre son secteur *« ce que je fais, c'est qu'on va chercher dans les politiques des régions, des politiques de Macif, les orientations de la Datar⁵³ etc., pour voir s'il y a des lignes sur lesquelles on peut entraîner notre réseau pour pouvoir continuer à travailler en milieu rural. »* Cette position comme acteur dans les relations de l'organisation et de l'environnement ACEPP confère le pouvoir dit du marginal sécant. Le marginal sécant est celui qui arrive à faire jouer l'encastrement politique en sa faveur et qui en contrôle un grand nombre de rapports. Il est en lien direct avec des partenaires et est donc partie prenante dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres. Il *« peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. »*⁵⁴

Certaines positions peuvent également attribuer un pouvoir de capacité de reliance, c'est-à-dire de contrôle sur les liens entre deux univers comme entre les administrateurs de l'ACEPP et les salariés. Lorsqu'une déléguée est interrogée par rapport aux personnes à qui elle rend compte de son travail, elle répond : *« c'est hyper synthétique et on rend des rapports à nos partenaires financiers... c'est plus nos partenaires financiers qui nous évaluent que le bureau de l'ACEPP de fait. »* Le bureau de l'ACEPP a conscience de l'importance de ces liens avec l'environnement. D'ailleurs la coprésidence a été pensée pour faciliter la disponibilité des présidents auprès des partenaires : *« à un moment donné, faut aussi être présent au niveau national et en particulier avec les partenaires : ministères, Caf⁵⁵, ou autre. »*

Ces positions aux frontières sont d'autant plus stratégiques que les relations qu'entretient l'ACEPP avec ces divers environnements sont tout à la fois nécessaires et incertaines. L'acteur en possession de cette ressource difficilement maîtrisable aura un avantage certain pour faire valoir son point de vue. Une autre ressource peut y contribuer, c'est la maîtrise de l'information.

⁵³ La Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) est un service du Premier ministre. Elle prépare, impulse et coordonne les politiques d'aménagement du territoire menées par l'État.

⁵⁴ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *Op. Cit.* p.86.

⁵⁵ Caisse des allocations familiales.

4.3.3. La maîtrise de l'information

Les organisations établissent des canaux de communication et définissent ainsi les possibilités d'accès de ses membres aux informations dont ils ont besoin. Cependant, la place occupée par chacun octroie des moyens différents d'accéder aux informations les plus utiles, comme d'en contrôler l'émission ou la transmission. « L'organisation crée du pouvoir simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et entre ses membres. »⁵⁶ C'est ainsi que, pour pouvoir remplir leurs fonctions, certaines personnes ont besoin d'informations provenant d'autres postes détenus par d'autres personnes. Ce qui rend la question de la transmission des informations essentielle pour la cohérence du fonctionnement. La façon dont l'information sera transmise affectera plus ou moins profondément la capacité d'action des destinataires.

A l'ACEPP, l'information circule dans chacun des trois pôles d'actions que sont la petite enfance, la ruralité et la diversité. Chaque secteur constitue un canal d'information qui l'on peut qualifier de vertical. Les salariés qui sont sur les fonctions transversales telles que la formation, la communication, la logistique ou la comptabilité dépendent des acteurs des axes verticaux pour leur information. Les interviews ont révélé des dysfonctionnements dans la transmission des informations entre les acteurs sur l'axe vertical et horizontal. Les salariés sur les fonctions transversales font état de « consultation très rapide de personne à personne. » La transmission des informations ne se fait pas dans un cadre organisé : « *l'ACEPP n'a pas de réunions internes... très peu... quand c'est obligé !* » La place occupée par chacun à l'ACEPP octroie des moyens très différents d'accéder aux informations.

L'information n'octroie pas en soi du pouvoir. En effet, ce qui donne du pouvoir et constitue une ressource, c'est la maîtrise des informations qui permettent d'anticiper des situations futures importantes. Ainsi l'intérêt est d'être mieux informé que les autres ou avant eux, si cela permet d'agir plus efficacement. Les trois délégués, en étant proches des administrateurs et en siégeant dans les instances dirigeantes, sont dans une position qui leur octroie des moyens d'accéder à des informations influentes sur des situations futures importantes de l'association. On peut d'ailleurs observer que le conseil d'administration reflète dans son fonctionnement la reproduction d'une approche par secteur d'activités. Le président nous explique que le conseil d'administration est partagé en une commission permanente *petite enfance* placée sous la responsabilité d'un membre du bureau avec l'appui d'un délégué. Une seconde commission *parentalité* est centrée sur les actions des UPP et

⁵⁶ Michel Crozier & Erhard Friedberg, op. cit. p.87

regroupe deux membres du Bureau et deux délégués. *« Et puis une troisième, la commission fédération auquel on a ajouté le volet développement rural en appui avec la déléguée chargée du développement rural. »*

Il apparaît que le lieu décisionnel où s'anticipe l'avenir de l'association reproduit une organisation clivée en secteur d'activité alors que le rôle du conseil d'administration serait d'opérer une synthèse dans un projet associatif unifié. L'information devient une ressource quand il devient possible de la contrôler, c'est-à-dire de retenir, de différer ou de sélectionner des informations dont on est détenteur, c'est-à-dire de ménager des zones d'ombre. Les flux d'informations organisés en canaux verticaux participent à l'aménagement de ces zones d'ombres. Cette situation se traduit par un conseil d'administration *« assez complexe avec des gens qui viennent des crèches, des fédérations, des initiatives parentales et des individuels. On a un vrai problème d'animation avec un CA qui a du mal à prendre des décisions. »* Et au final, cette répartition des informations nuit à la capacité décisionnelle du conseil d'administration.

L'élaboration de la gazette nous offre un exemple de la dépendance des personnes qui participent aux instances décisionnelles de celles qui en sont absentes. Le contenu du magazine s'élabore dans *« un comité de rédaction qui est en fait une émanation du conseil d'administration mais personne n'y joue son rôle. Une personne l'a tenue à peu près bien tant qu'elle était encore à l'ACEPP, c'était la présidente fondatrice »* A l'époque, ce comité se réunissait les veilles de conseil d'administration ou les veilles de bureau technique. Désormais le fonctionnement repose sur le bureau. Le bureau est la partie dirigeante de l'association qui décide des thèmes de la gazette. A cette instance, ne participe pas la chargée de la communication de l'ACEPP. Non seulement siéger au bureau est déterminant pour accéder à l'information mais c'est également avoir la main sur la diffusion de cette information. Dès lors, investir un lieu comme le bureau permet d'accéder à une ressource car ceux qui n'y sont pas dépendent de ceux qui y demeurent.

4.3.4. La connaissance et l'utilisation des règles organisationnelles

Une autre ressource se mesure à la marge de manœuvre que chacun peut trouver par rapport aux règles, celles-ci déterminent également des lieux où des relations de pouvoir pourront se développer. *« En définissant des secteurs où l'action est plus prévisible que dans d'autres, en mettant sur pied des procédés plus ou moins faciles à maîtriser, elles créent et*

circonscrivent des zones d'incertitudes organisationnelles que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies, et autour desquelles se créeront donc des relations de pouvoir. »⁵⁷ Autrement dit, en contraignant les acteurs à s'insérer dans un ensemble organisé, la structure restreint leur liberté d'action et ce faisant conditionne profondément l'orientation et le contenu de leurs stratégies. La connaissance et l'utilisation des règles organisationnelles deviennent une ressource dès lors que l'acteur en joue dans la réalité pour parvenir à ses fins.

Dans la nature des règles, on peut distinguer celles relatives au contrat qui lie l'association et les salariés. Certains se souviennent avoir été embauchés sans un profil de poste réellement défini. D'ailleurs, ce constat perdure pour les délégués. Situation jugée comme « un tort » quand le premier travail d'accompagnement des délégués pour la création d'une crèche parentale est la définition de fiches de poste. Les règles fixant les horaires et les congés payés ne sont pas davantage formalisées : « c'est un peu flou » ou encore « c'est un système de confiance. » L'absence de règles établies concerne principalement les trois délégués. Les personnes sur les fonctions supports respectent le cadre conventionnel : « *pour les trois délégués, il n'y a aucun respect du droit du travail. On a un contrat de travail et c'est tout.* » Les statuts et les liens de dépendance n'ont pas plus de caractère officiel. Il n'existe pas d'organigramme. L'association a toujours achoppé sur la mise en place d'un coordinateur général. La gestion du personnel est résumée de manière lapidaire par : « *sur les ressources humaines, ça a jamais été génial à l'ACEPP.* » L'attribution statutaire trouve une explication singulière suivant les interlocuteurs. Par exemple, il est bien difficile de comprendre ce qui distingue le délégué ayant un statut de cadre et le cadre qui n'a pas la reconnaissance de délégué. Une première réponse d'un délégué nous apprend qu'« *un délégué, c'est celui qui porte un thème, qui le développe et qui l'anime au sein de l'Acepp.* » Un autre délégué reconnaît, lui, qu'il ne se « *considère pas comme un développeur.* » En somme, les règles statutaires qui définissent les qualifications et positions des salariés les uns envers les autres ne sont pas clairement établies. Du coup, les effets en termes d'autonomie ne sont pas les mêmes pour tous.

Malgré un fonctionnement qui s'apparente à une forme de collégialité hérité du « modèle autogestionnaire citoyen », il existe des règles informelles qui donnent des possibilités d'action à certains acteurs. A cet égard, la présidente de l'association assure la fonction de ressource humaine mais il revient aux délégués la gestion quotidienne des

⁵⁷ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *Op. Cit.* p.79.

personnes qui travaillent avec eux. La collégialité n'échappe pas à la mise en place de « trois hiérarchies. » Chaque délégué possède son « équipe » avec des « gens qui sont adjoints » et « des gens qui sont en transversal et qui souffrent un peu de pas être associés forcément. » En d'autres termes, le manque de précision de règles relatives au contrat liant l'association et les salariés donnent un avantage sans conteste aux délégués dans leur liberté d'action. Le principal enjeu en question ici est celui de la gestion des carrières.

Au-delà des règles informelles qui permettent de bénéficier d'une importante marge de manœuvre pour parvenir à ses fins, un second élément vient enrichir cette ressource. C'est la faculté de créer des règles formelles. La création de nouvelles règles émane très souvent de l'encadrement. Examinons la position des acteurs à l'ACEPP dans leur rapport aux règles en prenant appui sur le fonctionnement des instances dirigeantes. Dans l'article 9 des statuts, les salariés de l'ACEPP Nationale peuvent être appelés par le bureau à assister, avec voix consultatives, aux séances du conseil d'administration ou du bureau. Or les salariés dans les entretiens ne font référence qu'à un *bureau technique*. Cette instance ne trouve pas d'existence officielle dans les statuts et le règlement intérieur. Ceux-ci décrivent « un bureau chargé de l'application des orientations définies en assemblées générale et des décisions du Conseil d'administration ainsi que du suivi technique des missions des salariés. » Lorsqu'il est demandé dans les entretiens d'apporter des précisions entre le bureau et le bureau technique, la réponse est « *ce n'est pas un bureau, c'est un bureau technique, ça a toujours fonctionné comme ça.* » On peut émettre l'hypothèse que la réinterprétation de la règle officielle permet d'être présent au niveau des instances dirigeantes où le pouvoir est présent.

Un des présidents fondateurs apporte une explication historique sur la nature des règles qui gouvernent l'ACEPP. Au début de l'ACEPP, les décisions se prenaient en Assemblée Générale. Avec le temps, l'ACEPP se structure et les relations avec le bureau se modifient. Cette évolution a été vécue alors par la direction comme un *problème* : « *c'est la prise de pouvoir des techniciens à l'intérieur de la structure. Parce que comme tout le monde était militant, tout le monde était sur un pied d'égalité. Les uns sont devenus responsables politiques, les autres sont devenus responsables techniques : chargés de missions, responsables de programmes, etc. Et ce qui m'a marqué c'est la tension qui était difficile à réguler entre les responsables politiques et les responsables techniques, qui revendiquaient aussi le pouvoir sur les actions qui étaient menées et, au-delà des actions sur l'ensemble.* » Et concrètement, *c'était effectivement les chargés de missions qui assuraient le quotidien, « donc ils avaient de fait le pouvoir. »*

Aujourd'hui, le vocabulaire a évolué. Les chargés de missions sont devenus les

délégués. Les lieux statutairement décisionnels comme les bureaux ou les conseils d'administration constituent de puissants centres de ressources pour la connaissance et la création des règles organisationnelles. Indubitablement, ils créeront des relations de pouvoir et privilégieront ceux qui y ont accès et qui les utilisent. D'ailleurs, ces instances politiques décisionnelles ont également en général la responsabilité de l'attribution des moyens financiers, matériels et humains.

4.3.5. L'attribution de moyens financiers, matériels, humains

Les relations de pouvoir les plus intenses s'établissent autour de la pénurie. Ce qui est abondant est peu disputé et inversement. Celui qui contrôle l'attribution des moyens a entre ces mains une ressource d'autant plus importante que cette attribution est à sa discrétion.

La gestion des finances à l'ACEPP est répartie entre les trois secteurs d'activité. Chaque délégué gère son propre budget pour son secteur d'activité et rend des comptes sur la partie qui le concerne. Pour autant, le délégué en charge des lieux d'accueil semble être le seul à maîtriser la trésorerie de l'ACEPP dans sa globalité. Pratiquement, il a la responsabilité de la synthèse des trois comptes. A noter également qu'il possède l'exclusivité de la signature du chéquier, supervisant ainsi la cohérence de l'activité financière des trois délégués. Aucun autre acteur interrogé n'a pu fournir des renseignements précis sur l'état des ressources et des dépenses de l'association. Ces prérogatives renforcent, pour cet acteur, sa ressource du savoir accroissant d'autant la maîtrise de la zone d'incertitude à caractère économique. Ce responsable des finances engage les dépenses et enregistre l'activité des trois délégués. Il exerce également un rôle d'alerte sur la situation des comptes pouvant aller jusqu'à une mise sous tutelle de tous les budgets. S'il estime que les résultats de l'Association le nécessitent, il alerte le bureau d'une difficulté financière. En retour, le bureau peut décider de lui confier totalement la maîtrise des dépenses. C'est justement la situation de l'ACEPP depuis mars 2011.

Les explications des administrateurs sur la dépossession d'un de leurs rôles essentiels ne sont pas très claires. En cas de crise, il semblerait en toute légitimité que la direction ait la responsabilité d'arbitrer les questions budgétaires. Mais c'est justement un salarié qui dans ce cas autorise ou non les dépenses. Interrogée sur la gestion du budget de l'ACEPP, la présidente sortante avoue : *« justement cette partie technique fait partie des moins agréables, et en tant qu'élue on est bien content de « refourguer » entre guillemets. »*

L'interview du trésorier n'apporte pas d'éléments utilisables et renvoie la question des enjeux financiers au bureau. Non seulement la centralisation de la trésorerie sur un seul acteur octroie à celui-ci un pouvoir considérable, mais il y a de fortes chances que cela fragilise grandement l'association si cet acteur venait à ne plus assurer cette fonction.

On commence à percevoir qui possède quelles ressources mais il reste à savoir si elles sont mobilisées à des fins stratégiques. Il est nécessaire de faire le lien entre les ressources et les enjeux, rentrant par là même dans la partie stratégique proprement dite de l'analyse.

4.4. Analyse stratégique des relations de pouvoir :

Comprendre le fonctionnement de l'association suppose de repérer quelles sont les relations de pouvoir, entre qui et au bénéfice de qui elles se jouent, à propos de quels enjeux et en tirant parti de quelles ressources. A l'ACEPP, nous avons identifié trois zones d'incertitudes correspondant aux principaux problèmes auxquels se trouve confrontés l'association. Ces incertitudes ont permis d'établir trois catégories d'enjeux.

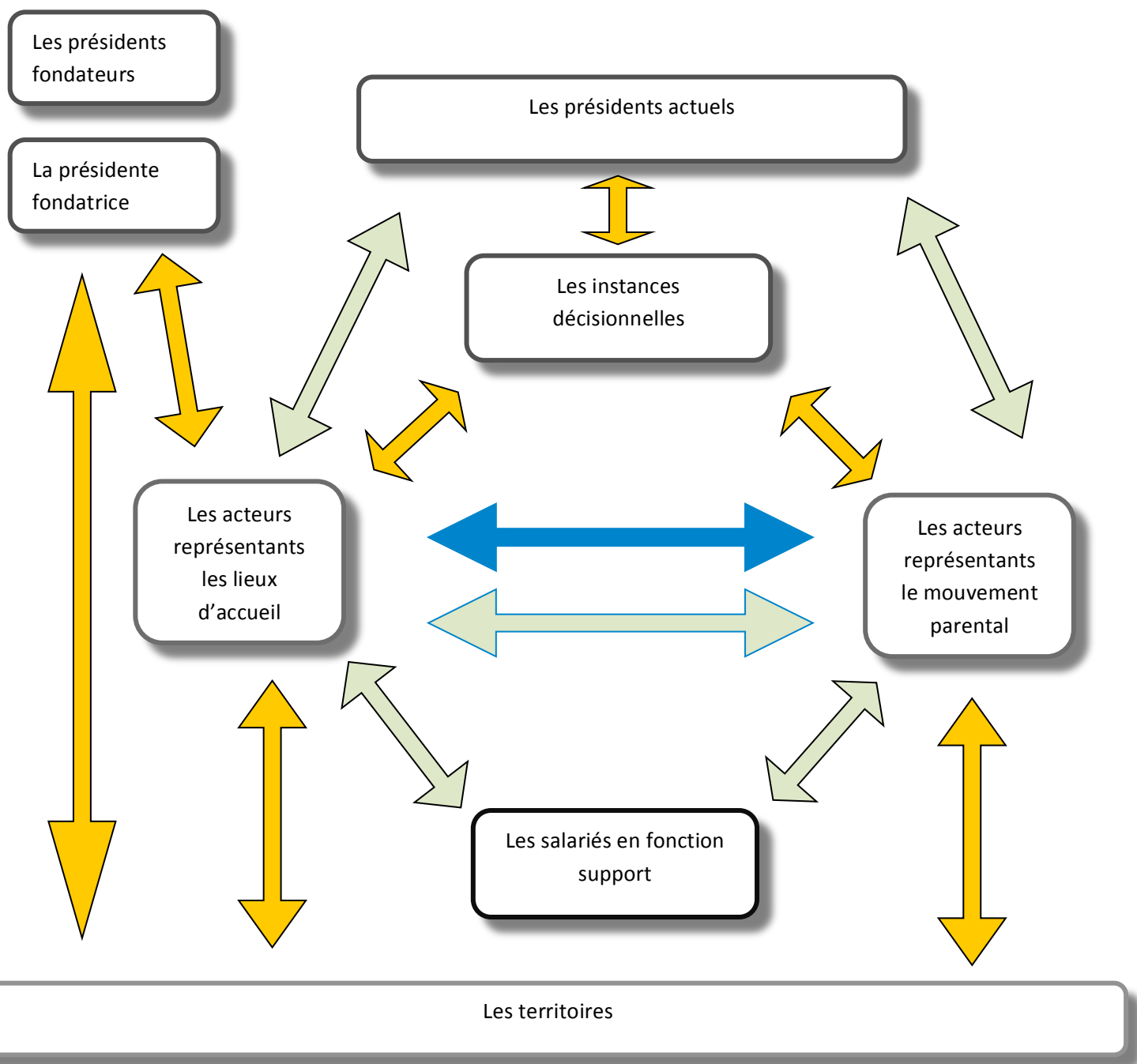
Pour l'analyse stratégique, c'est la maîtrise d'une zone d'incertitude qui donne du pouvoir aux acteurs. Pour maîtriser une zone d'incertitude, il est nécessaire d'avoir des ressources. Les renseignements obtenus par les enquêtes nous ont conduits vers cinq types de ressources. Une ressource est ce qui permet aux individus d'atteindre leurs propres objectifs. Elle rend l'acteur autonome car elle accroît sa marge de manœuvre en le libérant de la dépendance des autres acteurs. Seulement, une ressource n'est pertinente que si elle mobilisable pour maîtriser une zone d'incertitude. Ce qui nous amène à reconstruire la stratégie des relations de pouvoir pour chaque zone d'incertitude et en fonction des ressources que contrôlent les acteurs. L'analyse stratégique des relations de pouvoir nous explique du coup pourquoi des groupes d'acteurs, parce qu'ils ont des stratégies et des ressources, établissent des rapports de différentes natures.

Le schéma général des relations, illustré par le sociogramme, reconstitue les rapports stratégiques repérées entre les divers groupes d'acteurs. Ces relations peuvent être de trois catégories. Tout d'abord, les relations d'alliance impliquent des groupes qui s'associent régulièrement sur le long terme dans la poursuite d'objectifs communs et dans des termes manifestes de solidarité. Ensuite les relations de divergence se reconnaissent à travers les groupes qui ont des intérêts différents. Enfin, les relations de négociation mettent en œuvre

des compromis entre groupes qui ont des intérêts différents mais qui ont besoin les uns des autres. Cette analyse nous permet de traiter notre problématique de départ à propos de l'influence des acteurs sur l'organisation.

Le sociogramme

Alliance  Divergence  Négociation 



Le sociogramme reconstitue la structure des relations de pouvoir entre les différents groupes à partir des enjeux identifiés par les incertitudes et sur la base des ressources mobilisées. Les enjeux vont servir de point de départ pour expliquer ce schéma théorique et ce faisant venir apporter des réponses à notre énigme de départ, à savoir : *comment les différents acteurs de l'ACEPP parviennent-ils (ou non) à influencer sur les décisions et les actions de l'organisation ?*

Le premier enjeu est clairement économique. La recherche de subventions a toujours été une préoccupation à l'ACEPP malgré une hybridation des ressources qui assure une bonne gestion.⁵⁸ Depuis quelques années⁵⁹, les subventions sont de plus en plus difficiles à obtenir et l'association fait face à des difficultés financières.

La partie des incertitudes à caractères économiques désigne les délégués comme les acteurs réellement actifs pour cet enjeu. Certes, les délégués ont un rôle de leader et sont à la tête des groupes représentant *les lieux d'accueil* et celui représentant *le mouvement parental*. Ces deux groupes ont chacun la maîtrise de la ressource principale, l'attribution des moyens financiers. Chaque groupe gère et rend des comptes sur son propre budget. Néanmoins, ces deux groupes ont besoin du groupe des *instances décisionnelles* avec qui ils partagent deux autres ressources.

Premièrement, ces groupes possèdent la maîtrise de l'information, ce qui leur permet d'échanger les informations essentielles sur la situation économique de l'association. Deuxièmement, ils ont en commun la ressource du contrôle des relations entre l'organisation et l'environnement. Ce contrôle des liaisons qui confère un pouvoir de marginal-sécant, constitue une ressource stratégique pour tous les délégués mais aussi pour les membres des *instances décisionnelles*. Les rencontres avec les partenaires financiers et politiques se font en binôme. Les délégués sont généralement accompagnés par un membre du bureau, si possible par un des deux présidents. Ainsi délégués et administrateurs se partagent la ressource du contrôle des liaisons entre l'association et les segments de la société avec lesquels elle est en relation.

L'ACEPP est un système très ouvert à l'externe. Il se présente comme un réseau fédératif au niveau régional et départemental (le groupe des *territoires*) et ses partenaires sont nombreux tant ceux qui l'accompagnent dans ses réflexions⁶⁰ que ceux qui les soutiennent

⁵⁸ Cf. le chapitre sur l'analyse socio-économique.

⁵⁹ Ouverture de la petite enfance au secteur marchand en 2004, réduction des subventions des contrats enfance jeunesse de la caisse nationale des allocations familiales de 2006 dans le cas d'un taux de fréquentation inférieur à 70%, 2010 inclusion du secteur petite enfance à la directive « services. »

⁶⁰ L'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux, Diversity in Early Childhood Education and Training, Union nationale des acteurs et des structures du développement local, le syndicat des employeurs de l'économie sociale syndicat d'employeurs associatifs

financièrement⁶¹. L'histoire de l'ACEPP a déjà montré que celui qui arrivait à faire jouer l'encastrement politique en sa faveur avait un pouvoir décisif dans les orientations stratégiques de l'ACEPP. Les financements de la Fondation Van Leer sont l'exemple même d'opportunités extérieures qui ont permis de développer de nouveaux projets. Aujourd'hui, il s'agit davantage de faire vivre les projets existants.

Les personnes engagées à l'ACEPP ont conscience de la nécessité d'être solidaires dans la recherche de partenaires extérieurs pour obtenir des financements. Les conduites collectives des groupes détenteurs de pouvoir sur l'enjeu économique se fondent manifestement sur des relations d'alliance durable. Les groupes établissent des alliances pour faire face aux incertitudes à caractères économiques de l'association. Pour autant, la baisse de salaires d'année en année constitue sa grande faiblesse. Le risque d'épuisement pourrait mettre à mal cette entente durable. Au final, l'ensemble des acteurs, en y consacrant beaucoup d'énergie, font face aux enjeux économiques ; ce qui permet à l'association de maintenir toutes ses activités. Cependant, à l'ACEPP, ces enjeux ne restent qu'un moyen au service d'un projet sociétal. L'association fonde ses projets sur ses valeurs. Et au bout du compte, on réalise que la zone d'incertitude économique n'est pas la seule à déterminer l'avenir de l'ACEPP, loin s'en faut. Les enjeux d'ordre organisationnel (l'organisation du travail) et culturel sont aussi majeurs quant à son avenir et les marges de liberté dont les uns et les autres disposent pour en maintenir ou obtenir leur contrôle doivent être approfondies.

Nous allons donc à présent analyser les conditions de vie au travail du point de vue de la gestion des carrières. La partie des incertitudes à caractère organisationnel a révélé l'importance du degré de fragmentation des différentes activités rendant difficile une régulation de l'ensemble de l'association. Cette organisation dépourvue en apparence de règles formelles possède en réalité un grand nombre de règles informelles et une hiérarchie à plusieurs niveaux. Les rapports humains au travail s'établissent à l'ACEPP sous l'égide de la négociation. Les relations de négociations décrivent des situations de travail qui permettent des compromis entre les différents groupes. Ces compromis sont tout d'abord nécessaires en ce sens que la ressource de la possession d'un savoir est largement partagée. Les personnes engagées dans l'association possèdent une très grande expérience. Mais en même temps, les marges de liberté ne sont pas identiques pour tout le monde. Rappelons que la ressource de la connaissance et l'utilisation des règles organisationnelles est la mieux contrôlée par le groupe

⁶¹ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Caisse nationale d'allocations familiales, Caisses centre de la Mutualité agricole, Fonds social Européen, Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale, Délégation interministérielle à la ville

des acteurs représentant *les lieux d'accueil* et celui représentant *le mouvement parental*. La maîtrise de cette ressource permet de maintenir un système pyramidal à trois niveaux structurés en délégués, assistants et fonctions supports. Chaque groupe dépend à un moment ou un autre d'un autre groupe. On peut remarquer tout de même que cette ressource est utilisée à l'avantage de ceux qui siègent dans les lieux statutairement décisionnels comme les bureaux ou les conseils d'administration.

Le rôle des instances dirigeantes est de consacrer l'existence des nouveaux projets. Le groupe *des instances décisionnelles* représente ce lieu privilégié où les acteurs vont mettre en jeu leurs ressources pour exercer leur influence. Ainsi le bureau, réinterprété en bureau technique, est possible sur la base d'un compromis de coopération entre les trois secteurs d'activité. *Les instances décisionnelles* octroient également des ressources importantes au niveau des informations pour ceux qui y siègent. La maîtrise de la ressource de l'information crée des liens de dépendance du groupe des *salariés en fonction supports* vers ceux qui détiennent l'information. Ce qui contribue à maintenir une hiérarchie dans les fonctions occupées et a des incidences sur la qualité de la vie collective. Le flou relatif sur les règles présente un avantage considérable, il augmente la liberté d'action de ceux qui ont suffisamment de ressources pour occuper le terrain du culturel. C'est le troisième enjeu.

Le troisième enjeu pour l'association est son aptitude à définir des objectifs et des projets en cohérence avec sa culture. Reprenons les éléments des incertitudes en matière culturelle. L'ACEPP s'est construite autour d'un leader charismatique, la présidente fondatrice. Comme mouvement parental, l'association s'est fondée sur la dynamique de ses ressources humaines et une forte capacité d'innovation sociale. Une idéologie s'est mise en place autour des valeurs de solidarité-citoyenneté-parentalité-coéducation toujours présentes. Ces biens communs constituent l'originalité et la force de l'ACEPP mais une faiblesse pour le renouvellement des salariés qui se qualifient de salariés-militants. Le risque pour l'association est de ne pas arriver à perpétuer la dynamique sur laquelle elle s'est bâtie. Il en résulte que la question du devenir de l'association est cruciale. Le sens à donner à l'ACEPP a d'ailleurs servi de clef de lecture pour les deux précédents enjeux. Le sociogramme illustre un arrangement où l'ensemble des acteurs sont solidaires autour de valeurs fédératrices mais où apparaît une divergence sur la conception à venir de l'association. Les stratégies des relations de pouvoir ont pour but à l'ACEPP de faire triompher une des deux visions de l'avenir.

D'un côté, nous avons une catégorie d'acteurs qui font valoir une ACEPP sur le modèle des crèches parentales dans sa forme traditionnelle où celles-ci se sont mises en place à l'époque des présidents fondateurs. La présidente fondatrice rappelle que cet « *accueil des*

enfants rompait avec les habitudes hygiénistes du moment. » Aujourd'hui, le secteur du développement rural (qui prend également en charge le réseau des fédérations) et celui des lieux d'accueil s'inscrivent dans cette conception. Ce groupe *des acteurs représentant les lieux d'accueil* est en alliance avec les instances décisionnelles. En effet, la vision des lieux est largement partagée par le bureau et les présidents successifs. Les événements comme *les vingt ans* et *les trente ans* témoignent d'une association très attachée à son passé et ses traditions. Son atout le plus important est son alliance avec *la présidente fondatrice* mais qui veut faire entendre qu'elle désire prendre sa retraite.

D'un autre côté, les stratégies de pouvoir s'articulent autour de la vision du mouvement parental et de création de projets novateurs comme les Universités Populaires de Parents (UPP). Une administratrice nous rend compte des différences de visions : « *L'ACEPP, aujourd'hui, ce n'est plus seulement le modèle classique des crèches parentales. Il y a des crèches associatives parentales qui sont gérées de manière différente. Donc je veux dire, on est contraint aussi d'évoluer.* » Ce groupe *des acteurs représentant le mouvement parental* privilégie un axe culturel qui poursuit la dynamique d'innovation sociale. Il est en divergence avec le groupe *des lieux d'accueil* qui intègre la dimension culturelle dans une version gestionnaire. Ainsi pour les uns, il s'agit de maintenir et faire essaimer les objectifs que l'association a déjà définis. Et pour les autres, l'enjeu est de développer des projets comme les UPP qui donneront à l'association un second souffle de transformation sociale en adéquation avec les évolutions de la société. Alors que le sentiment de la présidente fondatrice était d'inscrire le mouvement parental « *au-delà de la sortie de crèches* » et de rentrer dans l'école, le groupe *des présidents fondateurs* a soutenu les Universités Populaires de Parents comme une initiative répondant aux stigmatisations des parents. Les acteurs de ce groupe ont une place d'honneur dans le conseil d'administration mais ils s'éloignent de l'association. Ce groupe apparaît aujourd'hui sans influence, laissant aux nouveaux présidents la liberté de prendre toute leur place et d'incarner la synthèse de ces deux visions ?

En attendant les divergences s'affichent à l'exemple des trois sites Internet qui ne sont pas reliés entre eux pour présenter une même association : le site de l'ACEPP, le site des UPP et le site de *Reconsidérons la valeur de l'enfant*. Le principe supérieur de la citoyenneté parentale permet de se reconnaître comme appartenant au même monde de l'ACEPP. Cette référence commune autour des valeurs sert de refuge et maintient le statu quo. Comme par ailleurs le travail est complexe et nécessite une longue période d'apprentissage, les administrateurs de l'association laissent une grande liberté d'initiative aux délégués pour que les projets puissent se mener à bien. Chaque délégué s'accorde sur une entente implicite tant

que ses actions peuvent se réaliser. Ainsi chacun peut faire valoir sa position. Les deux groupes d'acteurs parviennent à influencer sur l'association à force égale dans le sens où coexistent les deux visions de l'ACEPP sans que la question de trancher entre ses deux positions ne soient même posée sur la table.

La conséquence est que le système d'autorité formelle se trouve considérablement affaibli. « Autrement dit, le pouvoir se trouve moins entre les mains des administrateurs et au contraire bien davantage entre les mains des spécialistes dont l'influence est basée sur des compétences spécialisés, liées à un savoir, un réseau de connaissance. »⁶² Il existe un vrai risque que l'organisation ne soit pas détentrice du pouvoir car ce n'est plus elle qui est garante de l'idéologie mais celle-ci se trouve répartie entre les différents porteurs de projets.

4.5. Conclusion :

L'analyse stratégique des relations de pouvoir part du postulat selon lequel le pouvoir de chaque acteur, l'influence qu'il pourra exercer dans ses relations avec les autres, provient des ressources dont il dispose pour faire face aux incertitudes de leur situation commune. Cette analyse permet d'apporter des éléments de réponse à la manière dont différents acteurs tentent d'influer sur les décisions et les actions de l'organisation.

Les stratégies des acteurs ont pour but à l'ACEPP de faire triompher une vision de l'avenir de l'association. Les relations de pouvoir s'y jouent entre le groupe qui porte la *vision des lieux d'accueil* et celui du *mouvement parental*. A partir des enjeux identifiés par les incertitudes et sur la base des ressources mobilisées par les acteurs, le schéma général des alliances reconstitue les relations stratégiques entre les divers groupes d'acteurs. Il n'apparaît pas de déséquilibre dans cette image du rapport de force actuel mais plutôt un statu quo. Le groupe représentant *les lieux d'accueil* et celui représentant *le mouvement parental* sont à égalité dans la possession des cinq ressources que nous avons identifiés, à savoir la possession d'un savoir, le contrôle des relations entre l'organisation et l'environnement, la maîtrise de l'information, la connaissance des règles et enfin l'attribution des moyens financiers. Pratiquement, chaque groupe mobilise suffisamment de ressources pour maîtriser les enjeux et ainsi avoir les marges de liberté nécessaire pour mettre en œuvre son propre projet. La symétrie du sociogramme atteste de relations d'alliance également comparables. Par

⁶² Henry Mintzberg, op. cit. p. 240

conséquent, les deux groupes parviennent à influencer sur l'organisation pour faire valoir leur vision.

La cohabitation de cette divergence est rendue possible pour deux raisons essentielles. Tout d'abord la référence commune autour des valeurs maintient une forte cohésion et un esprit de solidarité. Le combat est idéologique en faveur du citoyen parent et en opposition à la marchandisation de la petite enfance. Ensuite, les dirigeants et notamment les présidents fondateurs ont réussi à maintenir le système dans une régulation qui concilie à la fois la tradition du modèle des crèches parentales et le développement de nouveaux projets en adéquation avec les évolutions de la société. Le revers de ce fonctionnement est que les délégués sont davantage des directeurs de projet que des chargés de mission. Une hiérarchie s'est subrepticement installée qui conforte les tenants des visions dans leur liberté d'action, au détriment d'un principe égalitaire portant revendiqué comme une valeur. Dans ces relations de pouvoir, le groupe des fonctions supports est perdant. Il se trouve relégué sur un bout de territoire ne lui permettant pas d'accéder aux ressources. Cette exclusion devrait interroger les dirigeants de l'association dans le sens d'un rééquilibrage.

L'association est dans une phase de transition. Le départ des présidents fondateurs et l'arrivée des nouveaux coprésidents représentent un moment important pour l'ACEPP. La présidente fondatrice avait tout du leader charismatique capable de fédérer une équipe pour faire vivre l'association. L'ACEPP, 30 ans après sa création, continue de promouvoir un projet de transformation sociale en s'engageant dans le débat public. Les Actualités Sociales Hebdomadaires du 16 avril 2012 titrent que l'ACEPP, « le premier mouvement associatif dans le secteur de la petite enfance » a rendu public son « Manifeste pour une nouvelle politique de l'accueil » adressé aux candidats aux élections présidentielles et législatives de 2012. Alors que nombreuses sont les associations qui se caractérisent par leurs activités sous une forme devenue essentiellement gestionnaire, l'ACEPP décline en projet ses valeurs et continue de surprendre par son mode d'entreprendre. Le départ des piliers fondateurs interroge toujours sur la dimension politique à venir. Dans ce contexte, un nouveau système de rapports de pouvoir pourrait s'établir mais en fait, rien n'est moins sûr. Les éléments qui structurent les rapports de pouvoir constituent un système empreint d'une certaine permanence, offrant en général une résistance au changement. Cette analyse apporte des éléments de réponses pour connaître les groupes qui porteront ou résisteront à une éventuelle évolution de l'association.

Nous nous sommes intéressés aux interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte de relations stratégiques. L'analyse culturelle va nous faire découvrir qu'il « existe toujours théoriquement plusieurs identifications possibles pour les individus et les

groupes en interaction : soit en se référant à des traits culturels visibles présentés comme immémoriaux et constitutifs du groupe en soi (en grec *ethnos*), soit en se référant à des valeurs permettant de donner sens à des actions et de fonder des choix politiques conformes à la volonté d'un peuple constituant un groupe pour soi (en grec *dèmos*.) »⁶³

⁶³ Claude Dubar et Vanilda Paiva, *Le secret d'Alvino, Récits de vie d'un indien du Brésil*, les Belles Lettres, 2012, p. 159.

Chapitre 5

L'analyse identitaire et culturelle

par Brigitte Frumy

5.1. Introduction

Travailler sur l'identité de l'ACEP consiste à proposer un double questionnement : à partir de quelle(s) identité(s) individuelle(s) l'institution s'est-elle forgée une identité collective, et également comment l'identité collective, une fois construite, a-t-elle façonné les identités individuelles des acteurs de l'institution pendant 30 ans.

Ce chapitre s'appuie sur les travaux de Renaud Sainsaulieu pour qui l'expérience des relations de pouvoir génère des normes collectives de comportement fournissant la possibilité à chacun de construire une identité au travail et ce faisant de construire l'identité de l'institution. Afin de caractériser l'offre identitaire de l'ACEP nous ferons également référence à des travaux plus récents qui distinguent cinq logiques identitaires à l'œuvre dans les organisations : réglementaire, communautaire, professionnelle, de service public, de mobilité et entrepreneuriale.⁶⁴

L'analyse en termes d'identités est féconde, en raison de l'histoire de cette institution marquée par des choix politiques forts, des personnalités porteuses d'un projet militant et d'une volonté de changer un monde qui ne leur convenait pas : une institution créée par des individus à l'identité affirmée et qui souhaitaient fonder une institution dans laquelle ils pourraient s'identifier en tant que parents porteur d'un projet éducatif alternatif au modèle dominant de l'époque.

Si lors de sa création, l'ACEPP fut marquée, selon nous, par un modèle de type communautaire, elle évolue progressivement vers un modèle de service public pour tendre dans son fonctionnement actuel vers une logique entrepreneuriale⁶⁵. Ces différentes périodes ne succèdent pas l'une, l'autre mais s'interpénètrent dans une complexité riche mais pas toujours maîtrisée par les acteurs.

Nous verrons comment l'ACEP, dans son évolution diachronique, a pu proposer plusieurs offres identitaires successives qui parfois s'emboîtent, se chevauchent, chacune apportant une modification des valeurs et du bien commun prédominant.

⁶⁴ Florence Osty et Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, La découverte, 2007.

⁶⁵ Nous entendrons ici "entrepreneuriale" au sens de Sainsaulieu et non plus de Mintzberg comme il en a été question au chapitre 3.

5.2. 1980- 1984 : L'aventure communautaire

5.2.1. Genèse du modèle identitaire à l'œuvre

A l'origine du mouvement ACEP, un petit groupe de parents, partageant les mêmes valeurs, se mobilise pour créer un nouveau mode d'accueil pour leurs enfants, remettant en cause les modèles éducatifs de l'époque. Ce sont des intellectuels politisés, issus du mouvement de mai 68, qui se retrouvent autour de valeurs communes. Leur rassemblement répond à une double nécessité, pragmatique et idéologique : trouver un mode de garde afin d'aller travailler ou étudier et respecter leurs convictions sur la petite enfance, en s'opposant à l'exercice de l'autorité institutionnelle.

L'offre de garde d'enfants à cette époque répond à deux types d'exigences : d'une part garantir aux enfants de bonnes conditions sanitaires, préoccupation héritée des années après-guerre et, d'autre part, permettre aux femmes d'aller travailler. La figure du médecin de PMI est centrale dans l'institution crèche de l'époque, il valide l'admission, vérifie les vaccinations, observe le comportement des enfants, supervise et, par son emprise, imprime à la structure son caractère essentiellement sanitaire. Solange P se souvient qu'elle devait passer sa fille au travers une trappe et le premier geste promulgué était de lui donner un bain. Le médecin incarne alors la figure d'autorité.

Les fondateurs des premières crèches, qualifiées au départ de « sauvages », contestent ces modèles éducatifs et partagent au contraire les convictions prônées dans des courants plus respectueux de l'enfant car moins hygiéniste. Ils se définissent « comme les enfants de Dolto »⁶⁶ et entendent bien élever les leurs selon ses principes. Pour rappel, Françoise Dolto bousculera le monde médical en affirmant que la connaissance de la maturation psychique de l'enfant est indispensable à un bon exercice de la pédiatrie. Par sa pratique de clinicienne auprès d'enfants, elle souligne l'importance de la parole que l'adulte peut leur adresser, celle-ci étant utile à la construction de la pensée.

Mais aussi, en 1979, elle crée la Maison Verte, lieu de rencontre et de loisirs pour les parents et les tout-petits. Elle y préconise un accueil libre et sans évaluation des compétences de l'enfant ni des parents. Ce concept rencontre un grand succès et se développe en toute

⁶⁶ Solange P.

liberté dans plusieurs villes de France, avant d'essaimer dans de nombreux pays, Françoise Dolto s'étant toujours refusée à « franchiser » sa création. Dans la foulée, les fondateurs de l'ACEP contestent également les institutions et leurs modes de régulation. En particulier, la nécessité d'un positionnement hiérarchique est largement récusée et pour eux la position d'autorité ne confère plus aucune légitimité. L'autogestion est alors en vogue et les structures qu'ils cherchent à mettre en place voudraient se passer de direction et promouvoir une approche participative et démocratique plus directe.

Aujourd'hui encore les parents fondateurs rapportent leur volonté de militantisme et d'engagement citoyen : *« On a mis en place un modèle autogestionnaire citoyen où les gens affirmaient leurs droits à dire quelque chose sur l'éducation. Leurs droits surtout à dire que cette éducation-là, ils n'en voulaient pas. Ils ne voulaient pas mettre leurs enfants dans les fourches caudines de l'éducation pré formatée »*⁶⁷.

Dans la mouvance des années 70, les parents n'ont pas forcément cherché à modifier les institutions qui ne répondaient pas à leurs besoins. Leur envie de voir exister de nouveaux modèles les a poussés à penser et à élaborer une offre sur mesure, à leur mesure.

Naturellement, les premiers parents ont tous un certain profil sociologique. Leur groupe fondateur est constitué de personnes qui se ressemblent, intellectuels, fréquentant l'université, parisiens de milieux aisés et qui peuvent consacrer du temps à leurs enfants. *« Avec mon épouse et quelques amies »* rapporte l'un d'entre eux, *« on s'était rencontré à la maison verte de Françoise Dolto, et pas moi mais une de ces amies avait mis une petite annonce en disant : on pourrait faire une crèche entre nous, ça serait sympa »*.

Si la genèse de l'ACEP se développe dans un « entre soi », selon une logique communautaire, elle a aussi très tôt vocation à peser sur le modèle social. En effet, elle devient, dès sa première année d'existence, l'interlocuteur du ministère et arrive à participer à la réflexion au plus haut niveau décisionnaire, tel qu'évoqué dans leur diaporama historique.

Si le modèle communautaire est bien hérité de 68, ses modes d'exercice s'inscriront progressivement, eux, de pleins pieds dans les années 80. Il ne s'agit plus seulement de contester mais aussi de peser.

Le développement extraordinaire des quatre, cinq premières années signale que l'aspiration de ce petit groupe de militants correspond aux attentes d'une partie de cette génération, tous ces nouveaux parents bien décidés à trouver une troisième voie entre le

⁶⁷ Josette C.

modèle archaïque paternaliste et l'utopie hippie. Ils avaient, d'une certaine manière confiance dans les institutions, à condition qu'ils puissent les modeler à leurs mains. Leur progression est constante : *« Le développement a été extraordinaire les 4/5 premières années. On est parti de huit crèches, l'année d'après il y en avait 25, 50, 100 puis 150 sur les six, sept premières années. »*⁶⁸

En 1980, au moment de sa création l'ACEP ne regroupe qu'une dizaine de CEP (Collectifs Enfants Parents), dans différentes villes de France. Fin 1982, on compte 50 CEP, puis 70 en juin 1983 (70 autres sont en projets) ce qui correspond approximativement à 100 emplois et 1000 places d'accueil⁶⁹.

Cette période est emblématique d'un modèle communautaire et d'une culture commune. Toutefois, la mise en place d'un fonctionnement très opérationnel laisse transparaître dès ce commencement des éléments constitutif du modèle dit de service public.

5.2.2. Structures et modalités internes

L'identité communautaire s'exprime sur différents niveaux, à la fois dans un aspect nourricier vis-à-vis de ses membres, au sens d'une fonction vitale qui permet de grandir, mais aussi dans un étayage au sens d'un soutien tant par le renforcement de leurs compétences que par une légitimation de leurs arguments éducatifs et enfin dans une régulation qui permet de maintenir le système dans la durée comme en résonance aux trois fonctions essentielles de la figure parentale au sein des systèmes familiaux.

A l'ACEP, nous observons l'aspect nourricier, en particulier sur un plan immatériel, dans la possibilité qui est donnée à chacun de développer ses compétences et de progresser dans l'institution. *« Il y avait toujours cette idée de promotion. Permettre à des gens d'acquérir des responsabilités sociales »*⁷⁰. L'ACEP permet de grandir et l'association constitue un espace de filiation : *« je ne sais pas si c'est une vocation, mais ça a guidé toute ma vie de parent et ma vie de professionnelle, les deux vraiment en parallèle quoi. Je ne serai pas cette maman que j'ai été, si je n'avais pas croisé l'ACEP et je ne serai pas cette professionnelle non plus »*⁷¹

⁶⁸ Jean-François G.

⁶⁹ « Année 80, projets et partenariat : discussion avec l'Etat pour l'élaboration d'un décret « crèches parentales ».

⁷⁰ Jean-Michel G.

⁷¹ Joséphine V

D'autre part, l'étayage, au sens de l'influence de cette nouvelle approche éducative sur l'environnement et de la place des parents dans les politiques publiques, qui engendrent un fort sentiment de fierté professionnelle est palpable dans les discours. Chacun exerce de ce fait la responsabilité particulière de matérialiser l'image de l'association à l'extérieur : *« je trouvais ça merveilleux, en tant que citoyen, qu'on puisse influencer les politiques nationales ; parce que pour moi c'était inaccessible, intouchable et sûrement pas par des petites personnes. On nous donnait là, le moyen de pouvoir être acteur et d'influer les politiques nationales ... »*⁷². Pour cette institutrice qui se heurtait à une institution résolument fermée aux parents, la reconnaissance officielle des parents qu'avait obtenue l'ACEP en 1981 était une chose extraordinaire. Elle quittera d'ailleurs son poste pour rejoindre l'ACEP.

En définitive, tous signalent une grande ouverture sur l'environnement, avec des contacts réguliers auprès des partenaires extérieurs. Et un leitmotiv revient dans les propos recueillis, il est possible d'innover et d'être créatifs, on y est même fortement incité. Cet aspect témoigne une nouvelle fois que le modèle communautaire est traversé par celui du service public.

L'ACEP met en œuvre des systèmes de régulation peu hiérarchisés en écho au modèle autogestionnaire initial. La coopération repose sur un mécanisme d'ajustement mutuel entre professionnels qui, pour la plupart ont été parents dans les crèches⁷³ qui s'arrangent entre eux pour répondre à la demande. Le relationnel entre pairs est privilégié à toute autre forme de coordination. Le cadre hiérarchique est réellement banni : *« parce que comme tout le monde était militant, tout le monde était sur un pied d'égalité »*⁷⁴. Les processus de coopération entre pairs sont favorisés⁷⁵; les systèmes de promotion encouragent la progression interne car il s'agit d'accompagner la professionnalisation de militants, porteur du projet de l'ACEP. A cette époque, des militants vont jusqu'à créer leur propre emploi, à l'image de Françoise B. qui, à partir d'un travail d'analyse sur l'émergence des crèches en milieu rural a créé son poste au sein de l'ACEP. *« On développait le projet que l'on avait, on allait chercher les financements et on restait à l'ACEP. »*⁷⁶

Du modèle communautaire, les fondateurs de l'ACEP gardent toujours aujourd'hui, nous le verrons, des références très fortes qui se traduisent notamment par une dimension amicale, festive et conviviale.

⁷² Joséphine V

⁷³ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1982.

⁷⁴ Jean-Michel G.

⁷⁵ Pouvant même donner lieu à ce que d'aucun qualifie de débats interminables

⁷⁶ Françoise B.

5.2.2. Contraintes et limites

Cette époque, de 1968 aux premières années de l'ACEP, est celle de la mise en place des fondements de l'aventure. Après l'euphorie du succès rencontré sur la France entière, l'ACEP doit faire face aux premières critiques. Elle se voit remise en cause quant à son périmètre social de ses usagers extrêmement limité. Les crèches parentales ne concernent que des milieux aisés, qui ont la possibilité de s'investir dans l'éducation de leurs enfants et qui sont le plus souvent positionnés sur des métiers intellectuels. La participation à l'écriture du décret « crèches parentales », leur donne une sorte d'obligation morale d'agrandir leur représentativité s'ils veulent rester des interlocuteurs légitimes auprès des pouvoirs publics et conserver la dimension militante de leur action, en mobilisant leurs compétences pour permettre à cette crèche de qualité qu'est la crèche parentale de devenir une offre mise au service du plus grand nombre.

Cette première phase est aussi celle de l'affirmation de l'offre identitaire initiale de l'ACEP.

Chaque parent est responsable et a des droits. Il est légitime à décider de l'éducation de son enfant, le fait de le confier à une institution ne doit pas le déposséder de cette prérogative. Il est également en capacité d'intervenir sur les choix politiques. Face au modèle de l'Etat providence qui vient combler ou se substituer au citoyen, commence à naître un autre modèle où le co-agir entre les acteurs va devenir prépondérant. Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le « citoyen-parent », c'est à dire celui qui donne son avis, qui contribue, qui agit sur le collectif dans la proximité de son environnement immédiat, est le bien commun central de l'ACEP. D'autres biens communs existent toutefois d'ores et déjà : la mutualisation et l'éducation alternative.

5.3. 1984-1995 : L'ouverture. L'entrée dans un modèle de service public

5.3.1. Genèse du modèle identitaire à l'œuvre

Si, durant la première période décrite, l'ACEP se construit en contre-modèle, dans l'émergence d'une alternative, l'implantation en milieu rural et l'ouverture vers d'autres types de populations va correspondre à la seconde phase de son développement. Il va désormais s'agir de ne plus rester « entre soi », dans un service majoritairement destiné aux parents de même culture et partageant des valeurs identitaires communes mais plutôt de réussir à atteindre d'autres groupes de populations, par la mise en place d'une offre à destination d'un nouveau public, moins militants, issu de quartiers ruraux ou défavorisés, et ne choisissant pas nécessairement ce mode de garde comme l'expression d'un acte citoyen. Précisons ici que si l'ouverture aux milieux ruraux est un choix délibéré, celle en direction des populations défavorisées s'est produite grâce à la rencontre avec la fondation Van Leer.⁷⁷

Le modèle des crèches parentales a rencontré un écho très favorable dans les régions rurales.

Par cette diversification, à une culture et à un modèle identitaire très fort, très liés et très lisibles vont se substituer peu à peu des identités, des références culturelles, des biens communs nouveaux et par conséquent une forme de dilution de l'offre identitaire. A cet égard la position des fondateurs de l'ACEP de ne pas labelliser les crèches - en référence à la Maison Verte de F. Dolto ? - laisse à chacune d'entre elles une grande liberté. Les expérimentations se multiplient au-delà des strictes crèches. Toutefois, on peut aujourd'hui se demander si la diversité même des lieux d'accueil (crèches, halte-garderie, jardin d'enfants...) n'a pas fini par affaiblir la lisibilité de l'offre identitaire.

⁷⁷ Lire chapitre 1 « 1985 : la logique de mouvement s'affirme ».

1- La ruralité : même si les premières expériences partent de la région parisienne, le concept de crèche parentale est très rapidement repris dans plusieurs régions, en particulier en milieu rural où viennent s'installer ou se réinstaller ceux que l'on va bientôt appeler les néo-ruraux. Un certain nombre de familles de classes moyennes aisées fait le choix de ne plus vivre en ville et désire offrir à leurs enfants un cadre de vie plus conforme à leurs aspirations, le bien-être physique et environnemental de l'enfant est valorisé, les valeurs écologiques commencent à faire école et l'on pourrait presque dire qu'il s'agit de l'émergence d'un « nouvel ordre » : au médical on oppose désormais le naturel.

Ces néo-ruraux qui arrivent, parfois dans de très petites communes, ont besoin de s'intégrer. L'idée de socialiser leurs enfants avec ceux des familles de la région répond à cette nécessité. Par ailleurs, l'offre d'un nouveau mode de garde sur des territoires peu équipés favorise le repeuplement des régions, les néo-ruraux seront des relais motivés pour y implanter les crèches parentales, rencontrant progressivement le soutien des municipalités qui y trouvent également leur intérêt. Ces crèches en milieu rural sont importantes en ce qu'elles permettent de toucher un nouveau type de population et renforcent l'ACEP dans sa légitimité, son offre de service n'étant plus réduite à un microcosme parisien.

2- La multiculturalité. En parallèle, à la même époque, la mise en contact presque fortuite avec la Fondation Van Leer introduit de nouvelles règles de développement et ouvre de nouveaux horizons dont l'ACEP va se saisir avec enthousiasme. Il est cependant important de remarquer que l'arrivée de ce nouveau financeur a induit le mouvement vers les quartiers populaires et non l'inverse : *« j'ai fait le lien avec la Fondation mais un peu par hasard, le directeur de projet de la Fondation Bernard Van Leer lui a dit, on cherche quelqu'un pour travailler en France et on n'arrive pas à travailler en France »*⁷⁸ Cette nouvelle orientation va positionner de plein pied l'ACEP dans un modèle de service public.

C'est ainsi que naît un programme de travail dans des quartiers d'habitat social auprès des populations immigrées. Le FAS va être mobilisé comme financeur complémentaire et l'ACEP acquiert alors une dimension supplémentaire et complète son offre de service par une dimension de quasi service public. L'utilité sociale est mise en avant. La dimension initiale du militantisme se transforme au moule des années 90 et de la politique de la ville.

La diversification de l'ACEP s'inscrit dans l'histoire : pour mémoire durant l'année 83 se dérouleront l'émeute des Minguettes, la marche des Beurs et la montée du Front National

⁷⁸ Josette C.

aux élections, ainsi que la première alliance avec le RPR au second tour des élections sur la ville de Dreux ; la question de l'immigration devient une question sociale, la question des enfants issus de l'immigration lui emboîte le pas.

De sorte que l'offre identitaire du « parent citoyen » dans les quartiers devient un enjeu politique, social, économique que l'ACEP tente de relever.

On peut voir que cette période permet l'introduction d'un nouveau bien commun qui vient compléter et enrichir l'offre identitaire initiale : l'ouverture au multiculturalisme ⁷⁹ et à la ruralité. Le modèle communautaire fonctionne dans une certaine forme de continuité : la crèche est comme une maison, une famille, l'importance de la tradition et de la solidarité sont toujours très forts, tout comme l'insertion dans un tissu relationnel. En fait, ce sont les mêmes types de parents qui sont fondateurs de la crèche parentale urbaine du début et des crèches parentales rurales, même si dans le premier cas c'est la qualité de l'offre qui a conduit à cette création alors que dans le deuxième c'est leur absence. Mais, il s'agit bien d'un virage à partir duquel la mission de l'ACEP va s'inscrire pleinement dans une offre de service public dans des quartiers où, a priori, la demande ne préexistait pas. Elle va enrichir sa fonction initiale d'aide à des porteurs de projets très motivés par la rencontre d'un public plus large, pour lequel la demande et l'engagement ne préexiste pas. Il s'agit d'un tournant identitaire et la fin de « l'entre soi » qui va se traduire par une période d'essaimage tant sur le plan quantitatif que géographique. « Alors là, l'équipe a très largement augmenté. J'avais 10 assistantes techniques dispersées partout en France, sur le quartier nord de Marseille, à Moyoeuvre, sur les quartiers déshérités de la zone sidérurgique etc. »⁸⁰.

On retrouve dans les paroles des acteurs de cette époque un fort investissement au travail et un attachement à la mission, dont l'utilité sociale est mise en avant. L'importance du tissu relationnel est largement évoquée.

⁷⁹ Diaporama Historique, année 86-87.

Le multiculturalisme a fait sa première apparition dans l'espace public français en 1978 dans l'affiche du Comité de liaison alphabétisation et promotion (Clap) avec la formule : « Vers une société multiculturelle – vivre ensemble, c'est possible. A bas le racisme, cultivons les différences » (Yvette Gastaut, *Le multiculturel au miroir des médias*, Projet, 1998, p. 40). À partir de cette analyse dichotomique, deux camps opposés se sont formés autour de la question « que faire ? » : d'un côté, ceux qui, fidèles au projet jacobin, prônent sans conditions l'intégration républicaine « à la française » et insistent sur la neutralité culturelle de l'État ; de l'autre côté, ceux qui se montrent ouverts à la diversité et la différence culturelles. Ainsi, Michel Wieviorka cherche une voie entre « la Scylla de l'universalisme et la Charybde du différentialisme ». Cité par Dimitri Parsanoglou, « Multiculturalisme(s) les avatars d'un discours », *Socio-anthropologie* N°15, 2004.

⁸⁰ Josette C.

Les relations entre pairs se font sur le mode de la négociation avec une prédominance des relations affectives en interne, ce qui témoigne que le modèle communautaire est malgré tout toujours présent. *«On cherche quand même tous à toujours arrondir les angles donc on est dans une culture du non-conflit, du consensus, voilà, on est dans la culture du consensus »*⁸¹.

La réalisation de soi, dans un travail à la fois utile aux autres et épanouissant, où chacun est détenteur d'un savoir pointu, sont les éléments saillants d'une culture partagée.

Dans ce contexte de changement d'échelle, on perçoit le glissement du modèle communautaire vers le modèle de service public et avec lui l'apparition d'une nouvelle figure : le professionnel salarié. Les parents, les militants professionnels vont devoir coopérer avec des professionnels qui rejoignent l'ACEP par obligation législative. Des professionnels dont le recrutement ne se fait pas toujours sur la base du partage du projet, et qui ne sont pas formés pour travailler avec des parents.

Ainsi, sous la deuxième présidence de l'association, et alors qu'elle regroupe près de 600 crèches, les professionnels imposent une réflexion sur la question de leur place dans l'univers des parents fondateurs de crèches. Ce sera l'occasion de longs débats complexes et parfois houleux, mais la mouvance pro-professionnelle réussira finalement à accrocher un second P au sigle initial, qui devient, en 1988, l'ACEPP : l'Association de Collectifs Enfants Parents Professionnels. Débats houleux en effet, d'une part : *« les arguments contre le deuxième P étaient : l'ACEP est un mouvement parental, si on perd notre identité on perd tout. Un mouvement qui renie son identité est un mouvement qui va mourir. En plus on est reconnu par tous comme un mouvement parental »*.⁸² D'autre part, les crèches sont de plus en plus nombreuses, le décret de 81 impose un professionnel diplômé dans chaque structure : *« les crèches sont agréées depuis le 24 août 1981, à partir de cette circulaire, les professionnels sont une nécessité, ils doivent être diplômés même si c'est très très large, il faut un professionnel diplômé pour toucher la prestation de services, on (les professionnels) est pris comme un mal nécessaire ! »*⁸³

⁸¹ Emmanuelle M.

⁸² Françoise G.

⁸³ Didier F.

Ce nouvel acteur qu'est le professionnel va devenir un partenaire incontournable et progressivement le sujet de « luttes » internes. Il va nécessiter une structuration et des modalités internes spécifiques telles que la mise en place d'une offre de formation.

« Pour moi c'est là la bascule, elle s'est vraiment faite, c'est vraiment clair, avec les années 90. On était beaucoup plus sur la création d'emplois. Après cela pouvait être avec un projet parental mais les porteurs de projet étaient quand même plus fréquemment les professionnels. Et très souvent même, les projets qui arrivaient à aboutir, c'étaient ceux qui d'emblée avaient le groupe de parents qui avaient envie que les choses changent. D'emblée, dans ce projet, le professionnel faisait un petit peu déjà le permanent du projet, le porteur du projet... Dans les années 90, c'était plus fréquent ce modèle de professionnel qui était déjà animateur du projet avec le groupe de parents. »⁸⁴

5.3.2. Structures et modalités internes

Ce nouvel acteur, précédemment peu représenté, devient l'objet de toutes les attentions sur cette période où la question de la qualité de l'offre mise à la disposition d'un public multiforme et complexe est essentielle.

La place de la formation du professionnel arrive désormais au premier plan des préoccupations d'une partie de l'équipe et se pose en contrepoint de l'attention exclusive portée jusqu'alors aux parents dans ces dispositifs d'accueil singuliers que sont les crèches parentales.

Dès 1986, l'association fait appel à de nombreux contrats aidés pour lesquelles le département formation va se développer. Proposer une offre de type service public permet également à l'ACEP de bénéficier des dispositifs réservés aux acteurs du champ public : subventions et manne que constituent les contrats aidés (80 salariés à l'ACEP en 1994).

Par analogie avec ce que dit Sainsaulieu du modèle communautaire, on peut dégager les singularités suivantes du modèle de service public : il est socialisant, émancipateur et coordonnateur quant à ses modes de régulation.

⁸⁴ Josette C.

Jusqu'à présent l'offre identitaire a été essentiellement caractérisée par l'acteur parent. La deuxième phase nécessite de considérer aussi le parent-usager et le professionnel-salarié. Le parent-usager étant celui qui rencontre une crèche parentale par hasard ou presque, et non par convictions militantes. Mais le projet de la crèche parentale est socialisant, dans la mesure où il permet d'élargir le tissu relationnel des parents utilisateurs, de les inscrire dans un réseau d'autres parents appartenant à leur environnement. Il est l'occasion d'un partage sur les difficultés parentales (éducatives, relationnelles, sociales ...) et d'un échange d'expériences, pas nécessairement semblables, avec d'autres parents.

Le milieu est émancipateur, en ce qu'il permet aux parents et aux professionnels d'accéder à des compétences et des rôles supplémentaires. Pour les premiers, acquérir un statut social : devenir membre du CA de leur crèche, remplir une fonction bénévole auprès d'autres enfants que les leurs. Dans les quartiers, la crèche parentale permet de passer du statut de mère au foyer, au statut de parent-citoyen. Pour les seconds, un emploi, une formation qualifiante voire diplômante.

L'ACEP mesure que les métiers qu'elle développe ne trouvent souvent pas d'équivalent sur le marché de la formation professionnelle. En témoigne d'ailleurs la difficulté de garder les professionnels :

« Les professionnels qui restent sont très rares. Parce qu'en fait ils ne sont pas formés à ce type de travail du tout. Ils ne sont pas formés à travailler avec des parents, ils ne sont pas formés à l'animation collective, à l'animation de groupes, ils ne sont pas formés pour comprendre ce qu'est un parent... Ils sont centrés sur une mission d'éducateur ou de professionnel de la petite enfance qui est purement éducative et qui n'a rien à voir avec les compétences qu'il faut pour travailler en crèche parentale »⁸⁵

Il s'agit dès lors de continuer à être en capacité de mettre en place un projet pédagogique incluant la participation des parents, tout en se dotant alors d'une fonction propre de qualification et de socialisation pour les professionnels qui finit par constituer l'un des piliers de sa culture.⁸⁶

⁸⁵ Didier F.

⁸⁶ A noter qu'en 1994, il y aura également la mise en place avec l'université Paris 7 d'un DU « ethnologie, intervention, développement » à destination des équipes de développement social rural.

Coordonnée dans ses modes de fonctionnement opérationnel, l'ACEPP reste très attachée à un mode de fonctionnement non hiérarchique. Pour autant la taille de l'organisation (près de 80 salariés) rend difficile un fonctionnement totalement informel. L'ACEPP va s'inspirer du modèle identitaire de service public pour créer des postes de chargés de projets, de mission, de coordination... Autant de figures non inscrites dans un organigramme hiérarchique.

Une personne tient plus ou moins officieusement une « quasi-fonction » de directeur général, mais ce n'est que dans le maintien d'un flou à ce sujet que les choses peuvent durer, pas question d'officialiser cette fonction. Les fondamentaux de l'autogestion du modèle communautaire imprègnent toujours la culture de l'ACEPP rendant cette perspective complexe. D'ailleurs, lorsque quelques temps plus tard, suite à la crise de 1995, le bureau décidera de recruter un vrai directeur général, il se fera éjecter du système en quelques mois.

Cette notion semble contre-mythique en ce qu'elle attaque le mythe fondateur de l'ACEPP qui ressemble à quelque chose comme « nous sommes tous militants, donc tous égaux ».

Un des trois délégués actuels formule la pensée commune ainsi : « *Je pense que ces structures qui sont plutôt ascendantes que descendantes me conviennent très bien en terme idéologique.* »⁸⁷.

Durant cette période, le modèle communautaire et le modèle de service public cohabitent pour partie. Les caractéristiques présentes dans le premier modèle persistent et sont complétés par des qualités de socialisation et d'émancipation. Le sentiment de fierté d'appartenir à cette organisation est, sur cette période, toujours très vif.

5.3.3. Contraintes et limites

La montée en puissance du professionnel va venir modifier l'offre identitaire, « l'éducation alternative » bien-commun initial va se trouver transformé et remplacer par la notion de « coéducation ». Ce déplacement se fait sous une double contrainte, d'une part les crèches parentales ne sont plus si alternatives, ni subversives qu'elles l'étaient à leur création

⁸⁷ Françoise B.

dans la mesure où elles ont été intégrées dans la norme. La pensée originale des fondateurs qui se revendiquaient comme les enfants de Dolto est dorénavant en harmonie avec l'évolution générale du regard porté sur l'enfant, qui trouve ses sources dans la psychologisation des relations. L'enfant est désormais généralement considéré comme une personne à part entière (ratification par la France de la Convention internationale des droits de l'enfant en 1990). Le terme d'éducation alternative n'est donc plus tout à fait ajusté. Les institutions de la petite enfance elles-mêmes mesurent de plus en plus l'importance de la place donnée aux parents et, officiellement du moins, les intègrent dans leur discours⁸⁸.

D'autre part, l'arrivée du nouvel acteur qu'est le professionnel va conduire à l'élaboration du nouveau concept de « co-éducation » utilisé dans l'acception du partenariat parents-professionnels autour de l'enfant.

Par ailleurs, par le changement d'échelle, la question du management devient prépondérante. Le refus d'un modèle hiérarchisé tel que le défend le modèle communautaire atteint ses limites, d'autant que la diversification génère de l'hétérogénéité : « *Est-ce qu'on n'est pas en train d'être les madames Legendre par rapport à cette nouvelle vague des entrepreneurs dynamiques de crèches qui aujourd'hui ont le vent en poupe et l'oreille des ministères.* »⁸⁹ Les interrogations vont bon train autour des notions de management, de gestion de ressources humaines. Certains prônent la nécessité d'un directeur général.

C'est aussi l'époque où le fait que « *chacun écrive ses textes à la main, que personne ou presque ne se serve d'un ordinateur, et que chacun dispose d'une secrétaire* »⁹⁰ trouve ses limites, dans pour des raisons autant financières qu'organisationnelles.

Enfin, les difficultés financières qui surgissent sur la fin de cette période (arrêts des programmes européens, tarissement des subventions étatiques) vont de plein fouet obliger les dirigeants à procéder à des licenciements. La culture de l'ACEPP sera alors fortement bousculée. Les liens affectifs et la métaphore familiale toujours employée par les délégués aujourd'hui (« *on est comme des frères et sœurs on se connaît depuis quinze ans* »⁹¹) sont mis

⁸⁸ La loi du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale commence à fissurer la toute puissance paternelle remplacée par l'autorité parentale qui échoit désormais en partage aux deux parents.

La loi du 22 juillet 1987 crée le principe de co-parentalité qui doit exister même en cas de divorce (disposition non prévue dans la loi de 1970). En outre elle vient également statuer sur les couples non mariés dans le même sens de co-parentalité.

La loi du 4 mars 2002 consacre le principe de co-parentalité pour « tous ».

⁸⁹ Jean-Michel G.

⁹⁰ Monique M.

⁹¹ Emmanuelle M.

à mal par l'obligation de se séparer de certains de ses membres. En effet, il semble difficile de concilier, tant le modèle communautaire que celui de service public, avec l'idée même de licenciements ou de reclassement des salariés dans les fédérations décentralisées. L'ACEPP va alors s'orienter vers un modèle entrepreneurial.

5.4. 1995-2010 : le modèle entrepreneurial

5.4.1. Genèse du modèle identitaire à l'œuvre

L'ACEPP, fin 1994, semble pleinement constituée, son offre identitaire stabilisée. L'utilité sociale de l'association est reconnue. Au « citoyen-parent » et à « l'éducation alternative » du départ se sont adossées de nouveaux biens communs, dont la « co-éducation ». Les espaces de ces biens communs, vecteurs d'identité professionnelle, sont vastes : les quartiers, le milieu rural, les grandes agglomérations des origines. Les objets sur lesquels elles portent ont commencé à se diversifier : crèches, lieux d'accueil, espaces parents-enfants, haltes garderies... Les logiques d'intervention des acteurs restent elles aussi pérennes : des porteurs de projets autonomes, militants ou engagés dans la cité, qui veulent à la fois se changer et changer le monde⁹².

En 1995, une crise décrite unanimement comme « le » virage va faire exploser l'homéostasie du système. Si la transition entre la première et la seconde période avait été le fruit de forces internes et d'opportunités, cette deuxième transition se fait de manière contrainte assez brutale et externe. Les raisons du changement sont hétéro-référentielles et donc mal vécues. La crise financière conduit l'ACEPP à tenter d'en sortir en appliquant le modèle de la décentralisation à son organisation, restant à ce sens en cohérence avec le modèle de service de public.

L'organisation se satellise mais les biens communs de l'ACEPP sont suffisamment affirmés et lisibles pour que son offre identitaire se redessine au travers d'un nouveau modèle culturel : l'entrepreneurial.

⁹² Joseph Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF, 1991.

Schumpeter⁹³, théorisant la notion d'entrepreneur met en avant le lien fondamental qui la relie à celle d'innovation. Il distingue cinq événements pouvant être qualifiés d'innovation : fabrication d'un bien nouveau, introduction des méthodes de production nouvelle, ouverture de débouchés nouveaux, utilisation de nouvelles sources de matières premières, réalisation de nouvelles organisations.

À l'aune de ces catégories, on peut qualifier l'ACEP d'institution innovante dans la mesure où elle a à la fois introduit une nouvelle méthode de production à savoir une nouvelle manière de garder des enfants et une nouvelle organisation parents et professionnels réunis autour du principe de co-éducation. En ce sens, on peut dire que le modèle entrepreneurial existait déjà à l'origine de l'institution. À partir de procédés divers existants : crèche collective municipale, assistante maternelle agréée, mère au foyer, village prenant en charge collectivement les enfants, l'ACEP innove et crée une offre nouvelle : la crèche parentale. Mais compte tenu de la période (années 70), des valeurs militantes profondément mises en avant et surtout de la dimension collective de l'initiative parentale d'alors ; il serait anachronique de minorer la dimension communautaire qui permet le mieux de qualifier l'ACEP d'alors pour la requalifier d'entrepreneuriale, d'autant qu'une telle requalification charrierait avec elle une composante individualiste précisément beaucoup plus vraie aujourd'hui qu'hier.

Entreprendre c'est innover, innover c'est prendre des risques mais aussi se saisir d'opportunités. L'ACEP a une identité entrepreneuriale dans la mesure où elle permet à chacun de développer ses projets, ainsi une grande capacité à sentir et donc à saisir les opportunités (ruralité quartier). Mais aujourd'hui, ce ne sont plus que quelques acteurs au sein de l'ACEP qui entreprennent en ce sens (et sur des lignes souvent distinctes). Raison pour laquelle d'ailleurs l'identité entrepreneuriale se fait d'autant plus visible et saillante.

Mais il ne faut jamais cesser de nuancer. Si l'on poursuit l'idée que les identités ne se substituent pas les unes aux autres mais s'intriquent et laissent des traces au fur et à mesure de leur passage, on comprend mieux l'émergence de l'identité entrepreneuriale. En effet, modèle entrepreneurial et modèle service public semblent quasi antithétiques alors que modèle communautaire et modèle entrepreneurial sont frères. Des individus libres, prêts à mettre leur énergie au service d'une cause qu'ils veulent défendre, d'un bien qu'ils veulent créer pour eux-mêmes, prêts dans ce dessein à se battre et à braver les difficultés, le développement

⁹³ Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1951.

d'une nécessaire agilité pour durer... Autant de caractéristiques du modèle 1980 mais autant de traits aussi qui peuvent définir l'identité entrepreneuriale. Le modèle service public étant en quelque sorte non pas une parenthèse mais le chemin utilisé pour se développer et disposer d'une taille suffisante pour peser dans le champ de la petite enfance.

La liberté des débuts (liberté de penser, liberté de choisir une autre façon d'élever ses enfants) va se poursuivre dans la liberté que vont avoir des groupes d'individus voir des individus isolés de monter des projets, d'aller chercher des subventions, de diversifier l'offre de l'ACEP, bref dans un cadre défini celui des valeurs de départ, le modèle entrepreneurial s'épanouit par essaimage.

5.4.2. Structure et modalités internes

Dans la structure même de l'ACEP, on perçoit deux éléments forts du modèle entrepreneurial la liberté et son corollaire l'autonomie. Il n'y a pas un seul modèle de crèche parentale mais une multitude d'entités qui sont reliées par le sentiment d'appartenance à un projet et à des valeurs communes.

« C'est nous qui définissons nos objectifs de travail et honnêtement c'est ça. En fait à l'ACEPP on monte les projets que l'on veut, à partir du moment où ils restent dans les valeurs de l'ACEPP ça va, pas de problème. Après on peut monter les projets que l'on veut si on a de l'argent ; il faut concevoir un projet et aller chercher de l'argent pour qu'il vive puis c'est tout, à partir de là personne ne vous empêchera de faire quelque chose ; c'est vraiment cela le fonctionnement de l'ACEPP. Une grande autonomie ? Énorme ! »⁹⁴

Les trois personnes clés de la structure ont développé en toute autonomie leur créneau propre en fonction de leurs appétences et compétences, l'une sur les questions de développement de l'offre en milieu rural, la seconde plutôt tournée vers les quartiers, la diversité, l'université des parents ; enfin le troisième a développé des compétences techniques et gestionnaires et l'espace petite enfance. *« Ce qui m'intéresse aussi c'est de continuer le projet que j'anime et que pour ça je n'ai pas besoin des autres ; c'est ça aussi j'exagère un*

⁹⁴ Emmanuelle M.

peu le trait, je suis caricaturale, mais chacun n'a pas réellement besoin des deux autres pour continuer »⁹⁵.

Le modèle entrepreneurial est rendu possible par la structuration mise en place à partir de la crise de 1995 : redescende dans les fédérations des salariés, ACEP nationale réduite à un nombre de personnes limité, identifiées sur des segments de compétences, et pouvant les mettre en œuvre indépendamment les uns des autres.

Il est intéressant de noter que pour ses 20 ans en 2000, l'ACEPP a fait un choix symbolique en élisant pour la première fois un nouveau président qui n'appartient pas au groupe fondateur, il a néanmoins un parcours très typique du réseau. Parent qui cherche une place en crèche pour sa fille fin 1994, Alain M.R. devient président de crèche en 1995, puis président de la fédération régionale quatre ans plus tard et, dès l'année suivante, se trouve promu président de l'ACEPP nationale.

Cet homme, à travers son élection, signale l'entrée au bureau d'un type d'acteur inattendu qui révèle l'amorce d'un nouveau modèle culturel :

- il a mis ses enfants dans une crèche parentale faute d'autre choix sur le territoire où il habitait ; ce n'est donc pas un idéal militant qui a conduit sa rencontre avec l'ACEPP même s'il en épouse rapidement les valeurs fondatrices ;
- il est chef d'une petite entreprise, et non pas enseignant ou chercheur comme ses prédécesseurs ; on entre de plain-pied, à travers ses compétences, dans la question du modèle entrepreneurial.

5.4.3. Contraintes et limites

Les difficultés institutionnelles actuelles qui se traduisent par de fortes tensions et des volontés de départ sont en partie le fruit des identités choisies.

En effet, un modèle entrepreneurial peut conduire à une perte d'identité... chacun poursuivant son projet, saisissant les opportunités qui s'offrent à lui, comment assurer la cohésion d'ensemble nécessaire à une institution de cette taille ?

⁹⁵ Emmanuelle M.

La manière dont ont été organisés les 30 ans de l'institution illustre ces fonctionnements parallèles et ce manque de cohésion. Les trois délégués prenant en charge chacun une journée – le premier jour sur l'histoire, le deuxième jour sur un colloque, le troisième jour sur le manifeste – sans aucune concertation.

Permettre la liberté de chacun, différer la labellisation, développer par essaimage, peut finir par construire un collectif hétérogène, difficile à mobiliser pour la défense de valeurs qui ne sont plus si lisibles. *« Ce qui était très difficile j'ai trouvé, mais je n'étais pas le président, c'était d'arriver à les faire travailler ensemble. Il y a eu quelque chose qui s'est un petit peu figé dans une relation centralisée entre le président et les différents chargés de mission, au détriment d'une vie démocratique »*⁹⁶.

En outre la régulation d'une institution faite d'un agrégat de collectifs, gérés à leur tête par un agrégat d'individus, n'est pas aisée. Le rejet de la hiérarchie prôné par le modèle communautaire, poursuivie par celui du service public est également la marque du modèle entrepreneurial. Si chacun est libre et autonome donc égal à l'autre, un pouvoir informel se structure néanmoins. Ce sont en effet les délégués qui ont les rênes, atténuant le pouvoir de la présidence et du conseil d'administration. *« Ce qui est frappant (...) c'est la prise de pouvoir des techniciens à l'intérieur de la structure... Et ce qui m'a marqué c'est la tension qui était difficile à réguler entre les responsables politiques et les responsables techniques, qui revendiquaient aussi le pouvoir sur les actions qui étaient menées et, au-delà des actions sur l'ensemble... Qui assurait le quotidien ? C'était effectivement les chargés de missions donc ils avaient, de fait, le pouvoir »*.⁹⁷ En l'occurrence, les techniciens se considèrent également responsables politiques. Parmi eux, un délégué semble jouer la fonction de directeur général au sens où désormais toutes décisions d'engagement financier doivent passer par lui et qu'il gère par ailleurs toutes les questions administratives liées aux ressources humaines.

5.5. Conclusion

Parent citoyen, citoyen parent, co-éducateur, professionnel porteur de projet, l'ACEP permet, valorise, soutient des identités complexes depuis 30 ans.

⁹⁶ Jean-Michel G

⁹⁷ Jean-Michel G

L'analyse a permis de cerner trois grandes périodes liées à trois grands modèles identitaires : l'aventure communautaire, l'ouverture vers le modèle de service public et le virage entrepreneurial. Nous avons également vu que ces modèles identitaires se font dans une logique d'enchâssement.

Une des forces de l'ACEPP est d'emboîter les espaces d'identification possibles pour les acteurs : identification par le travail auprès des enfants que chaque parent citoyen est amené à faire, identification par l'appartenance à l'association, par la trajectoire collective que l'ACEPP permet aux acteurs de poursuivre, identification dans l'espace social par la fonction d'utilité sociale forte, enfin identification à un développement professionnel singulier que chacun peut tenter, creusant son sillon propre dans le confort de l'identité institutionnelle.

L'ACEPP est une institution qui a une capacité à ce que des identités individuelles très éloignées de l'identité collective s'y greffent néanmoins et finissent par se confondre avec elle, mais cela interroge sur la solidité d'une réelle identité commune indispensable pour affronter l'avenir même s'il existe une mémoire collective, une histoire partagée.

L'enfant sujet, le parent et le professionnel co-acteur de l'éducation, la diversité comme richesse sont devenus des biens communs partagés à l'échelle de la société. Cette situation, dans un contexte où les crèches marchandes ont le vent en poupe et les fonds publics s'amenuisent, réduit aujourd'hui la force subversive et novatrice de l'association et affadit la dimension identitaire du projet. Travailler le projet culturel et identitaire est un défi incontournable.

Nous formulons l'hypothèse que l'avenir de l'ACEPP reposera sur sa capacité à mixer les ingrédients des différents modèles culturels qui ont forgé son histoire et dont ce chapitre s'est efforcé de développer : la qualité démocratique du modèle communautaire, les valeurs de solidarité dont il est porteur, l'utilité sociale du modèle de service public et, enfin, le professionnalisme du modèle entrepreneurial, avec des méthodes de management garantissant cohérence et cohésion du projet et des actions, tout en préservant l'émancipation de tous. Cela impliquera des choix probablement difficiles mais déterminants pour l'avenir. L'identité entrepreneuriale a en effet engendré un déficit de démocratie qui s'incarne par un problème de partage des informations et un cloisonnement des actions, organisées en trois secteurs autonomes dirigés chacun par un délégué.

Un défi complexe, passionnant qui ne se réalisera qu'à partir d'un diagnostic partagé.

Conclusion générale

Arrivés au terme de nos analyses, nous allons à présent en reprendre les traits principaux. Nous avons pu voir que l'ACEPP, depuis son origine (ACEP), avait vu s'enchâsser des logiques d'action différentes, dans des contextes parfois chahutés, mais en gardant en point de mire un bien commun inaltérable : la promotion de l'idée de « citoyen-parent ». A côté d'une logique initiale relativement communautaire, elle a vu se déployer son réseau sur une logique d'entre-aide dès le début des années 1980 pour prendre ensuite la pleine mesure d'une logique de mouvement. Il s'est alors agi (et il s'agit toujours) d'infléchir l'action publique, de revendiquer un changement institutionnel élargi, de positionner les crèches parentales dans l'espace public, en les ouvrant à d'autres groupes sociaux. L'ACEPP s'est ouverte progressivement à la diversité multiculturelle des grandes villes tout en professionnalisant ses membres. Ces logiques que l'on pourrait qualifier de secondaire s'affaiblissent un peu aujourd'hui, pour certaines d'entre elles (comme par exemple le développement de crèches parentales dans les quartiers défavorisés). Mais d'autres restent vivantes, comme par exemple celle motivée par le désir de s'implanter en milieu rural (en témoigne le projet APEMAC).

Au cours de son histoire, les pouvoirs publics vont obliger toujours davantage l'ACEP-P à se conformer à des normes réduisant d'autant son espace d'innovation et d'expérimentation, sans compter que la dépendance de l'association au financement de ces mêmes pouvoirs publics va parfois faire des dégâts et/ou orienter son action comme en 1995 lorsque la décentralisation et la déconcentration des moyens va s'imposer. Sans grande latitude, les choix se porteront sur les actions au détriment de la coordination. L'ACEPP nationale recentre son activité autour d'un pôle de ressources et de trois grands axes portés par les délégués : la formation, le développement et la recherche. Cependant l'analyse montrera que le bien commun originel perdure et résiste : le « citoyen parent ». La création d'une crèche parentale reste avant tout un acte politique qui signifie le droit pour les parents de s'auto-organiser pour créer, animer, participer à des espaces visant l'accueil et l'éducation de leur enfant. Espaces au sein desquels ils sont reconnus comme les premiers éducateurs. Bien qu'elles aient durant trente ans connus des succès variables, les valeurs semblent stables aux côtés du citoyen parent : éducation alternative (qui deviendra cependant « coéducation »), mutualisation, autogestion, engagement citoyen, réciprocité, innovation, adaptation, réactivité face au contexte et aux opportunités, inflexion des politiques publiques... Atteste encore

aujourd'hui de cette persistance du bien commun et de ses valeurs l'engagement de l'ACEPP dans l'organisation des universités populaires et l'importance accordée à la promotion d'un label ACEPP.

En 2012 l'ACEPP est à un nouveau moment de mise à l'épreuve. Deux dynamiques institutionnelles semblent entrer en tension. Mouvement parental ou fédération de lieux d'accueil parentaux ? Deux dynamiques organisationnelles également : faut-il renforcer la structure ACEPP nationale ou déconcentrer à nouveau les moyens ? Selon nous, la question se pose ouvertement : quoi d'autre qu'une tête de réseau pour tenter de se joindre à d'autres mouvements associatifs afin de résister, dans la logique de mouvement initiée, à la pression de plus en plus massive du marché ? L'ACEPP, toujours influencées par ses logiques initiales d'entre-soi et d'entraide, peut sembler encore parfois frileuse à ce sujet. Mais seul un réseau bien structuré peut continuer d'une part à assurer l'imposition publique de la spécificité de crèches portées par des citoyens parents et la mise en évidence, avec d'autres réseaux de structures, de ce dont la spécificité associative est porteuse et que ne possède pas le marché d'autre part.

De tous temps, l'ACEPP dû sa viabilité (avec des hauts et des bas) à l'hybridation de ses ressources (marchandes, réciprocatrices et redistributives), ce qui en fait une structure qui se positionne de pleins pieds dans l'économie sociale et solidaire. C'est aussi ce fonctionnement qui permet à son bien commun et à ses valeurs de traverser les âges. Mais force est de constater également que la dimension économique à l'ACEPP ennuie. Personne ne désire se « coltiner » les comptes et là où les personnes qui s'y sont « collées » se sont et se trouvent encore aujourd'hui paradoxalement investies d'un certain pouvoir.

Or le marché s'impose toujours plus massivement et dangereusement. La raréfaction des moyens publics a conduit l'ACEPP à se transformer en « chasseuse de subventions » et l'on remarque déjà qu'un certain nombre de projets et d'action ont été décidés par le passé en fonction de ressources dont l'affectation était prédéterminée par des partenaires (comme la fondation Van Leer). Comment faire aujourd'hui pour que ce soit les subventions qui se coulent dans l'offre singulière de l'ACEPP plutôt que d'adapter l'offre de l'ACEPP aux cahiers des charges d'appels préformatés qui risqueraient de l'emmener loin de ses valeurs initiales ?

Forte de son histoire, de ses valeurs et de sa riche expérience de travail et de confrontation avec les pouvoirs publics, l'ACEPP devra en effet se saisir de la question économique pour œuvrer à la reconnaissance par ces derniers de ses valeurs ajoutées que sont l'engagement citoyen et la vie associative. Les lieux d'accueil parentaux ont démontré leur

viabilité et la pertinence de leur projet éducatif. L'ACEPP doit désormais mettre en avant la spécificité de leur fonctionnement démocratique basé sur la participation citoyenne, en l'occurrence la participation parentale.

Le chapitre économique (chapitre 2) l'a épinglé : un premier pas dans ce sens a été fait il y a quelques années, il s'appelle l'AREG⁹⁸ et il est la réponse à une « *demande croissante des collectivités locales et des entreprises à laquelle ne répond souvent qu'une offre lucrative* »⁹⁹. Les fédérations régionales l'ont très bien accueilli et les structures d'accueil ne peuvent que se féliciter qu'un tel outil soit à leur disposition. Pourquoi alors, si l'ACEPP lui a donné la vie, personne ne lui donne réellement les moyens de se déployer pleinement ? D'après les rapports financiers, cela s'explique par le fait que les comptes d'exploitation ne permettaient pas d'allouer des fonds à l'AREG. La question reste de savoir si d'autres raisons, moins facilement cernables par une analyse économique pourraient être repérées.

Un autre pas a aussi été fait avec le projet APEMAC. Ce projet a une dimension globale dans le but de redynamiser un territoire local (le Massif Central), en révélant les potentialités en terme d'accueil des enfants et en se donnant les moyens d'accueillir les nouvelles familles. Ainsi, l'ACEPP par son expertise en matière d'accueil de la petite enfance va suggérer une réponse adaptée dans un contexte économique difficile. En contrepartie, elle est subventionnée en ingénierie et en mise en œuvre de solutions. L'exemple semble intéressant : le bien commun et les valeurs de l'ACEPP non seulement trouvent là un axe d'expression et d'incarnation nouveau mais ils ouvrent en plus des perspectives financières.

Les efforts nécessaires doivent naturellement être fait, idéalement, pour continuer à démontrer aux financeurs publics que l'ACEPP a une démarche singulière qui justifie un financement pluriannuel. Cependant, au regard de la conjoncture, parier exclusivement sur le soutien public semble bien risqué. Dès lors une réponse judicieuse semble bien être ni d'un côté ni de l'autre mais plutôt dans une nouvelle dynamique d'hybridation.

Un exemple intéressant de mobilisation de ressources autres peut aussi venir du terrain. Les fédérations locales sont innovantes dans leur recherche de financement : elles n'hésitent pas à se confronter aux règles de l'appel à projets. L'ACEPP a pour force d'être en mesure de prouver ses valeurs et la réalisation mainte fois concrétisée de son Bien Commun (le Parent Citoyen : prendre en main ses affaires, premier éducateur de l'enfant et acteur des

⁹⁸ Acepp **RÉ**seau Gestion

⁹⁹ Source : site internet de l'AREG

politiques publiques). Ceci reste argument de confiance sans précédents. Répondre de manière sélective à des appels d'offre (ceux qui permettent précisément que ne soient altérés ni le bien communs ni les valeurs historiques) aurait pour conséquence avantageuse de rééquilibrer l'hybridation des ressources pour atteindre le modèle de 1994 où le poids des subventions publiques et privées étaient équivalent (32% chacune) et inférieur à celui du cumul de la réciprocité et du quasi-marchand (36%) assurant une indépendance financière et politique. Vu sous cet angle, on peut donc considéré qu'il ne s'agirait pas de vendre son âme au marché (des appels à projets) ni de vouloir se placer complètement sous la tutelle des politiques publiques, puisqu'il ne s'agirait rien moins que de rétablir un équilibre sans chercher à tous prix à remporter le plus d'appels possibles, quels qu'ils soient. Une liberté de choix parmi ces derniers serait maintenue.

Mais tout cela dépendra du projet commun que l'ACEPP va entreprendre de penser à l'avenir. Ce projet devra tenir compte de l'évolution des attentes des parents pour leurs enfants, du nouvel engagement militant des parents, de l'évolution de la professionnalisation des parents et des professionnels... Bref, d'un nombre de facteurs importants et complexes. Mais peut-être lui sera-t-il bénéfique de poser à l'ensemble (CA, salariés, adhérents, ...) la question épineuse (et pour beaucoup ennuyeuse) de son modèle socio-économique. A cet égard, la plus grande difficulté sera probablement de confronter son système démocratique à cette question : comment faire en sorte que les représentants des parents, les professionnels, voire même les pouvoirs publics s'engagent de concert à traiter cette question avec des salariés qui eux-mêmes, n'éprouvent pas à son égard un intérêt démesuré ?

De la même manière, et d'un point de vue organisationnel cette fois, la question du « pouvoir » et de la rationalisation des projets qui font vivre actuellement l'ACEPP n'intéresse que modérément ses protagonistes, tous traditionnellement inspirés par la culture autogestionnaire et participative de l'ACEPP. L'association a vu le jour sous une configuration entrepreneurial missionnaire qui a de tous temps laissé libre cours aux initiatives des uns et des autres dès-lors qu'elles attestaient pour la plupart d'une croyance profonde dans le bien commun fondamental (le citoyen parent) et d'un désir parfois sacrificiel de le mettre en pratique. L'ACEPP, sans pour autant se départir de cette dimension missionnaire, a aussi connu un développement par l'organisation innovatrice pour se poursuivre comme un certain nombre d'organisations qui prennent de l'âge, par la bureaucratisation. Mais une bureaucratisation singulière, toujours marquée par une faible présence de la technostructure et de lignes hiérarchiques d'autorité. Le leadership ne se décrit

pas à l'ACEPP comme l'imposition d'une orientation, mais beaucoup plus comme la protection est la mise en valeur de l'idéologie commune; on attend ici du leader qu'il sache imposer aux autres la volonté de poursuivre la mission, peut être aussi son interprétation de la mission, mais en aucun cas le changement de cette mission. Entre professionnels et bénévoles, tout se joue toujours dans l'ajustement mutuel depuis trente ans. Le CA ne jouera que rarement un rôle de supervision directe comme c'est souvent le cas dans une association

La standardisation des résultats ne sera jamais prioritairement recherchée : d'une part les objectifs précis par activités ne sont généralement pas définis ou certains difficilement définissables et les professionnels sont libres du développement de leurs secteurs d'activités sous réserves qu'ils en assurent le financement et que les projets menés soient en accord avec les valeurs fondatrices défendues par l'ACEPP.

Marquant l'étape de maturité de l'ACEPP, une forme de bureaucratisation professionnelle administrative (Philippe) et opérationnelle (Françoise, Emmanuelle et Michèle) s'est installée toujours sans véritable stratégie de développement du projet collectif. Encore aujourd'hui, il n'y a pas d'outils de gestion développés et partagés des activités menées par l'ACEPP. Si ses trois secteurs semblent orientés vers une activité de services dédiée au réseau existant ou au futur adhérents, nous ne trouvons pas véritablement de tableaux de bord de suivi des activités et d'outils de démarche qualité propre aux développements des activités de services lucratives ou non. De même, dans les bilans d'activités consultés, on ne trouve que rarement l'expression d'une dimension prospective anticipatrice concernant le devenir de ces activités, rien de tactique ni de stratégique n'est réellement défendu ou porté dans les écrits qui sont à notre connaissance les seuls repères institutionnels partagés. Quant aux derniers comptes rendus de bureau auxquels nous avons eu accès, s'ils apportent majoritairement des réponses aux questions urgentes de gestions courantes l'essentiel des débats portent plus sur des enjeux stratégiques politiques à l'externe que ceux de la gestion du développement des activités du réseau.

Une force subsiste néanmoins : malgré les étapes successives, les caractéristiques de la configuration missionnaire d'origine persisteront avec une mémoire des valeurs fondamentales et du bien commun. Cette force des valeurs (autogestion, etc.) enracinées autour du bien commun du « citoyen parent » permet souvent à l'ACEPP de se relever de bien des problèmes. Le retour des fondateurs charismatiques à certains moments de l'histoire pour

aider à sortir de certaines impasses l'a bien illustré à une époque : leur retour, symboliquement, rendait aussi la foi aux personnes concernées.

Les projets actuels semblent donc être autant de promesses, en dépit du manque de formalisation dans la gestion et du pouvoir, problème récurrent qu'il faudra peut-être se résigner à affronter de face, d'autant qu'il n'est pas vécu agréablement par les principaux protagonistes que sont les délégués, devenus presque trop autonomes à leurs dépends. De même, nous pourrions évoquer le label. Il signifie peut être symboliquement l'aboutissement "réussi" d'une saga idéologique, la place du parent étant aujourd'hui communément reprise par le législateur comme par exemple dans la formation des professionnels notamment celle des éducateurs de jeunes enfants qui interviennent dans les crèches. Pour opérer aujourd'hui son virage organisationnel tout en poursuivant son combat militant via un réseau national puissant, l'ACEPP, répétons-le, doit continuer à convaincre de son originalité idéologique, que ce soit via les universités de parents ou également le projet APEMAC. C'est peut être là la nouvelle saga à dynamiser pour les deux nouveaux co-présidents.

L'analyse stratégique n'aboutit pas à des conclusions différentes. Il apparaît que le lieu décisionnel où s'anticipe l'avenir de l'association reproduit une organisation clivée en secteurs d'activités. Le rôle du conseil d'administration pourrait être d'opérer une synthèse dans un projet associatif unifié mais tel n'est pas le cas. Les flux d'informations organisés en canaux verticaux depuis ces secteurs d'activités (universités populaires, etc.) participent à l'aménagement de zones d'ombres. Comme en atteste d'ailleurs certaines interviews cette situation se traduit par un conseil d'administration *« assez complexe avec des gens qui viennent des crèches, des fédérations, des initiatives parentales et des individuels. On a un vrai problème d'animation avec un CA qui a du mal à prendre des décisions. »* Au final, cette canalisation des informations nuit à la capacité décisionnelle du conseil d'administration.

La question de savoir comment va se réorganiser l'ACEPP à l'avenir est donc une première zone d'incertitude mise en relief par le chapitre stratégique, un peu en filigrane du chapitre qui le précédait. Là n'est pas la seule zone d'ombre. Car, comme l'a souligné le chapitre économique, l'incertitude est également économique.

Mais l'une et l'autre de ces zones d'incertitudes ne pèseraient pas d'un poids si conséquent à l'ACEPP si elles ne se résorbaient pas l'une et l'autre dans une troisième zone d'incertitude, à caractère culturel cette fois. Par l'attachement aux valeurs détaillées autour du

bien commun¹⁰⁰ dans le chapitre 1 de l'analyse institutionnelle, les personnes à l'ACEPP ont développé des modes originaux d'actions et de pensées qui fondent toute la singularité de leur association. La collaboration parents-professionnels, le respect de la personnalité de l'enfant, l'ouverture à tous, le respect de la diversité, la participation des familles à la gestion et l'organisation des lieux d'accueil, la non lucrativité sont la « marque de cette esprit maison. » Comment ces valeurs qui guident la manière dont les personnes engagées font leur travail vont-elles être transmises ? Comment faire pour qu'elles puissent être à la fois le ciment d'une refonte de l'organisation interne de l'ACEPP actuellement cloisonnée sur les trois perspectives portées par les trois délégués ? Comment faire également pour qu'elles assurent une identité suffisamment forte à l'ACEPP pour continuer à convaincre à la fois de nouveaux partenaires associatifs (crèches ou autres) et les pouvoirs publics ? Telle est bien l'incertitude en matière culturelle. Cela met en évidence un enjeu fondamental pour l'association, à savoir son aptitude générale à définir des objectifs et des projets en cohérence avec sa culture.

L'analyse identitaire et culturelle clôt donc naturellement notre rapport en écho à l'ensemble des chapitres. Elle rappelle l'origine très communautaire, tendanciellement libertaire, de l'association. On perçoit ensuite le glissement du modèle communautaire vers le modèle de service public et avec lui l'apparition d'une nouvelle figure : le professionnel salarié. Les parents, les militants professionnels vont devoir coopérer avec des professionnels qui rejoignent l'ACEP par obligation législative. Des professionnels dont le recrutement ne se fait pas toujours sur la base du partage du projet, et qui ne sont pas formés pour travailler avec des parents.

Jusqu'à présent l'offre identitaire a été essentiellement caractérisée par l'acteur parent. La deuxième phase nécessite de considérer aussi le parent-usager et le professionnel-salarié. Le parent-usager étant celui qui rencontre une crèche parentale par hasard ou presque, et non par convictions militantes. Mais le projet de la crèche parentale est socialisant, dans la mesure où il permet d'élargir le tissu relationnel des parents utilisateurs, de les inscrire dans un réseau d'autres parents appartenant à leur environnement. Il est l'occasion d'un partage sur les difficultés parentales (éducatives, relationnelles, sociales ...) et d'un échange d'expériences, pas nécessairement semblables, avec d'autres parents.

Le milieu est émancipateur, en ce qu'il permet aux parents et aux professionnels d'accéder à des compétences et des rôles supplémentaires. Pour les premiers, acquérir un

¹⁰⁰ Le citoyen parent, l'éducation alternative, la mutualisation, l'ouverture et la coéducation.

statut social : devenir membre du CA de leur crèche, remplir une fonction bénévole auprès d'autres enfants que les leurs. Dans les quartiers, la crèche parentale permet de passer du statut de mère au foyer, au statut de parent-citoyen. Pour les seconds, un emploi, une formation qualifiante voire diplômante.

L'ACEPP mesure que les métiers qu'elle développe ne trouvent souvent pas d'équivalent sur le marché de la formation professionnelle. Elle reste très attachée à un mode de fonctionnement non hiérarchique, propre à l'identité communautaire qui se maintient (encore aujourd'hui les délégués parlent des uns et des autres comme de *frères et sœurs*). Mais conjointement l'offre identitaire se modifie néanmoins : « l'éducation alternative » bien-commun initial va se trouver transformé et remplacé par la notion de « coéducation ». Après le crise du milieu des années 1990, l'ACEPP se décentralise et l'équipe parisienne se resserre autour de quelques projets, resserrage qui à terme fera également éclore une identité entrepreneuriale (chaque délégué aujourd'hui est encore l'entrepreneur de ses propres projets qu'il fait vivre et finance de façon autonome, comptant sur ses propres forces, sa propre passion et l'appui d'éventuels membres du CA). Ici encore, il s'agit plus du plein déploiement d'une identité contenue dès l'origine dans la dynamique de l'ACEPP, comme l'a aussi indiqué l'analyse organisationnel, mais qui fut d'abord légèrement invisibilisée par la présence massive de l'identité communautaire.

La liberté des débuts (liberté de penser, liberté de choisir une autre façon d'élever ses enfants) va se poursuivre dans la liberté que vont avoir des groupes d'individus voir des individus isolés de monter des projets, d'aller chercher des subventions, de diversifier l'offre de l'ACEPP. Dans un cadre défini celui des valeurs de départ, le modèle entrepreneurial s'épanouit par essaimage, mais n'est-il pas porteur de risques culturels encore inédits pour l'ACEPP ?

Le modèle entrepreneurial peut conduire à une perte d'identité... chacun poursuivant son projet, saisissant les opportunités qui s'offrent à lui, comment assurer la cohésion d'ensemble nécessaire à une institution de cette taille ? Cette situation, dans un contexte où les crèches marchandes ont le vent en poupe et les fonds publics s'amenuisent, réduit aujourd'hui la force subversive et novatrice de l'association et affadit la dimension identitaire du projet (la coéducation est par exemple moins tranchante que « l'alternative »). Travailler le projet culturel et identitaire est un défi incontournable.

L'ACEPP n'a jamais perdu son bien commun initial, celui du citoyen parent, bien qu'il se décline aujourd'hui dans des projets autres que celui de la stricte participation parentale aux crèches (universités de parents, APEMAC, etc.). Son avenir reposera probablement sur sa capacité à mixer les ingrédients des différents modèles culturels qui ont forgé son histoire : la qualité démocratique du modèle autogestionnaire et communautaire, les valeurs de solidarité dont il est porteur, l'utilité sociale du modèle de service public et, enfin, le professionnalisme du modèle entrepreneurial, avec des méthodes de management garantissant cohérence et cohésion du projet et des actions, tout en préservant l'émancipation de tous. Cela impliquera des choix probablement difficiles mais déterminants pour l'avenir. L'identité entrepreneuriale a en effet engendré un déficit de démocratie qui s'incarne par un problème de partage des informations et un cloisonnement des actions, organisées en trois secteurs autonomes dirigés chacun par un délégué. L'ACEPP saura-t-elle engager une véritable dynamique collective pour que l'ensemble des projets portés par ces trois axes soient vecteurs d'une identité culturelle commune encore suffisamment partagée pour s'imposer sur (et contre) le marché et face aux financeurs publics ? L'avenir nous le dira assez vite.

Table des matières

{ TOC \o "1-3" }

Unkn
Résul